



MASTERARBEIT

Gesa Zerwas

**Strategische Kommunikation
in Großunternehmen**

2014

MASTERARBEIT

Strategische Kommunikation in Großunternehmen

Autorin:
Gesa Zerwas B. A.

Studiengang:
Industrial Management

Seminargruppe:
ZM12wS-DHS

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker Kreyher

Zweitprüfer:
Natalie Dechant M. A.

Einreichung:
Mannheim, 31.07.2014

MASTER THESIS

Strategic communication in large-scale enterprises

author:

Gesa Zerwas B. A.

course of studies:

Industrial Management

seminar group:

ZM12wS-DHS

first examiner:

Prof. Dr. Volker Kreyher

second examiner:

Natalie Dechant M. A.

submission:

Mannheim, 31st July, 2014

Bibliografische Angaben

Zerwas, Gesa:

Strategische Kommunikation in Großunternehmen

Strategic communication in large-scale enterprises

68 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Masterarbeit, 2014

Abstract

In der vorliegenden Masterthesis wird das Feld der strategischen Unternehmenskommunikation in den Unterkapiteln Strategische Orientierung, Public Affairs und Sustainability Communications sowie Corporate Brand Communications mit dem Ansatz der integrierten und crossmedialen Markenkommunikation behandelt und anhand des Beispiels des Energie- und Automatisierungskonzerns ABB untersucht. Die Thesis schließt mit einer Übersicht der ermittelten Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.

Vorwort

Ich danke Herrn Prof. Dr. Volker Kreyher und Frau Natalie Dechant für die wissenschaftliche Begleitung der Master Thesis. Beide haben mein Interesse für das Arbeitsfeld der Corporate Communications und der strategischen Planung von Kommunikationsprozessen unterstützt und mir geholfen, die richtigen Schwerpunkte zu setzen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	X
1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2 Strategische Unternehmenskommunikation.....	3
2.1 Strategische Orientierung.....	3
2.1.1 Strategische Ziele	4
2.1.2 Anspruchs- und Zielgruppen	7
2.1.3 Werte	11
2.1.3.1 Ethische Orientierung	11
2.1.3.2 Wertorientierung	13
2.2 Public Affairs und Sustainability Communication	16
2.2.1 Definition Public Affairs	17
2.2.1.1 Issues Management und öffentliche Agenda	18
2.2.1.2 Arena-Analyse und die Rolle der NGOs und Stakeholder	22
2.2.2 Sustainability Communication	25
2.2.2.1 Definition Sustainability	26
2.2.2.2 Social Reporting	28
2.3 Corporate Brand Communication	33
2.3.1 Definition Brand Communication	34
2.3.2 Integrierte Markenkommunikation	36
2.3.2.1 Thematische Integration	38
2.3.2.2 Formale Integration	40
2.3.2.3 Zeitliche Integration	41
2.3.3 Strategische Orientierung der operativen Kommunikation: Crossmedia	42
2.3.3.1 Traditionelle Instrumente	45
2.3.3.2 Innovative Instrumente	48
2.3.3.3 Crossmediale Abstimmung	51

3	Empirie: Strategische Kommunikation am Beispiel von ABB	53
3.1	Strategische Orientierung der ABB	53
3.2	Public Affairs und Sustainability Communication bei der ABB	55
3.3	Corporate Brand Communication	58
3.4	ABB-Statement und Resümee	63
4	Ergebnisse und Erfolgsfaktoren	65
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	69
	CD-Verzeichnis.....	75
	Lebenslauf	76
	Eigenständigkeitserklärung	78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Visualisierte Darstellung der Thesis-Inhalte	2
Abbildung 2: Bezugsgrößen der strategischen Orientierung der Unternehmenskommunikation	4
Abbildung 3: Hierarchisierung von Kommunikationszielen.....	5
Abbildung 4: Zielkategorien auf psychologischer Ebene.....	6
Abbildung 5: SMART-Formel.....	7
Abbildung 6: Klassische Stakeholder eines Unternehmens	9
Abbildung 7: Klassische Zielgruppen eines Unternehmens	10
Abbildung 8: Bestehende Regelungssätze im Überblick.....	12
Abbildung 9: Darstellung des Zusammenspiels von materiellen und immateriellen Werten eines Unternehmens hinsichtlich des Unternehmenswerts	14
Abbildung 10: Grundgerüst einer Corporate Communications Scorecard	16
Abbildung 11: Teilbereiche Public Affairs	17
Abbildung 12: Beispiel eines ideal-typischen Issue-Lebens-Zyklus	19
Abbildung 13: Issues Management Prozess.....	20
Abbildung 14: Checkliste Handlungsspielräume Arena-Analyse.....	23
Abbildung 15: Teilbereiche der Sustainability Communication.....	26
Abbildung 16: Triple Bottom Line: Ökonomie, Ökologie, Soziales	27
Abbildung 17: Corporate Sustainability und Teilbereiche.....	28
Abbildung 18: Leitfaden für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts.....	29
Abbildung 19: Fünf Aspekte von konsequenter Markenführung.....	35
Abbildung 20: Managementprozess der integrierten Markenkommunikation	37

Abbildung 21: Thematische Integration. Hierarchisierung von Kommunikationsbotschaften	40
Abbildung 22: Hierarchisierung von Kommunikationsinstrumenten	43
Abbildung 23: Ansatz der Integrierten Kommunikation	44
Abbildung 24: Überblick über traditionelle Kommunikationsinstrumente	45
Abbildung 25: Überblick über innovative Kommunikationsinstrumente	49
Abbildung 26: Eingetragenes Markenlogo und Claim der ABB	59
Abbildung 27: The six essentials of the ABB brand identity	59
Abbildung 28: Visualisierte Darstellung der Erfolgsfaktoren.....	68

Abkürzungsverzeichnis

ASEA	Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget
AUMA	Ausstellungs- und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BBC	Brown, Boveri & Cie
BSC	Balanced Score Card
CC	Corporate Citizenship
CD	Corporate Design
CG	Corporate Governance
CI	Corporate Identity
CRM	Customer-Relationship-Marketing
CS	Corporate Sustainability
CSC	Communications Score Card
CSR	Corporate Social Responsibility
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	International Labour Organization
NGO	Non-Governmental Organization

OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OOH	Out-of-Home
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
SOD	Special Olympics Deutschland
TBL	Triple Bottom Line
UCP	Unique Communication Proposition
VBM	Value Based Management
WOM	Word-of-Mouth
WUF	Wertorientierte Unternehmensführung
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie

1 Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit trägt den Titel *Strategische Kommunikation in Großunternehmen* und hat Bedeutung, Rolle und Aufgaben der strategischen Unternehmenskommunikation in Großunternehmen zum Inhalt. Zusätzlich wird auf die heutige Bedeutung von Unternehmenskommunikation - hinsichtlich einer erfolgreichen Unternehmensführung - eingegangen.

Im Folgenden wird das Feld der strategischen Unternehmenskommunikation in den Unterkapiteln Strategische Orientierung, Public Affairs und Sustainability Communication sowie Corporate Brand Communication bearbeitet. Das erste Unterkapitel der Strategischen Orientierung hat grundlegende Bestimmungsgrößen der Gesamtkommunikation wie die Definierung von Kommunikationszielen, die Festlegung von Anspruchs- und Zielgruppen sowie die Formulierung von Werten und die Ausrichtung hinsichtlich der ökonomischen Wertorientierung zum Inhalt. Das zweite Unterkapitel der strategischen Unternehmenskommunikation behandelt das Gebiet der Public Affairs als gesellschaftsorientierte Kommunikation mitsamt den Aufgaben Issues Management und Arena-Analyse. Außerdem wird der zentrale Bereich der Sustainability Communication hinsichtlich einer nachhaltigen Dialogkommunikation mit NGOs und anderen Stakeholdern und Social Reporting - also der regelmäßigen Offenlegung von CSR- und Sustainability-Aktivitäten - untersucht. Das letzte Unterkapitel Corporate Brand Communication hat den Ansatz der integrierten Markenkommunikation und die crossmediale Ausrichtung von Kommunikationskampagnen zum Gegenstand.

Im dritten Hauptkapitel wird das zuvor behandelte aktuelle Gebiet der strategischen Unternehmenskommunikation in Großunternehmen anhand des Beispiels des Energie- und Automatisierungskonzerns ABB empirisch behandelt. Die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Abhandlung werden im vierten Kapitel letztlich zusammengefasst und schließen mit einer Übersicht der ermittelten Erfolgsfaktoren, die aus dem behandelten Thema abgeleitet worden sind.

Zwecks eines genaueren Überblicks über die in der Thesis behandelten Themenfelder ist der Aufbau der vorliegenden Masterarbeit in der nächsten Abbildung noch einmal visualisiert dargestellt:

Visualisierter Aufbau der Masterarbeit:

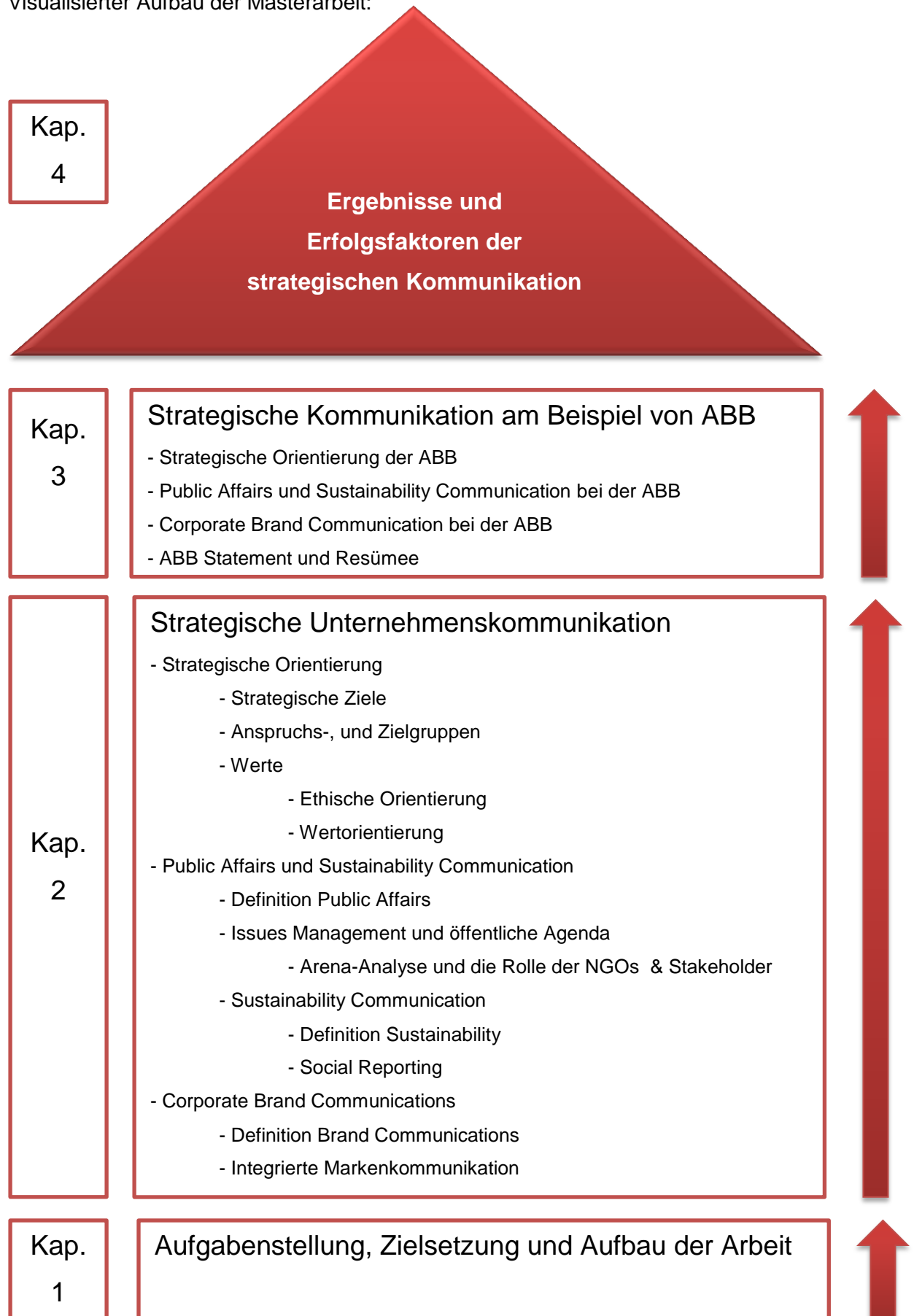


Abbildung 1: Visualisierte Darstellung der Thesis-Inhalte
(Quelle: Eigene Darstellung)

2 Strategische Unternehmenskommunikation

Das Feld der Kommunikation ist in den letzten Jahren aufgrund der Veränderungen und Weiterentwicklung in Gesellschaft, Wirtschaft und Technik zu einem komplexen Arbeitsgebiet geworden. Durch Digitalisierung und Mobilisierung, permanente Informationsflut und übersättigte Märkte und Kunden sind die klassischen Wege der Kommunikation passé.

Es ist zunehmend schwieriger, effektiv und zielführend mit seinen Stakeholdern zu kommunizieren. Uneinheitliche Wahrnehmungen in der Kommunikation rühren von Uneinigkeit in Botschaft, Instrumentengebrauch und Verhalten des Unternehmens gegenüber seinen Zielgruppen her. Solche Kommunikationsdefizite schaden der Reputation des Unternehmens und mindern die Wirkung bei der Übermittlung ihrer Botschaften an ihre Zielgruppen.

Es ist daher notwendig geworden, eine Neuorientierung in der Unternehmenskommunikation und mit ihr auch die der allgemeinen Unternehmenspolitik einzuläuten. Diese Neuorientierung muss den erschwerten Kommunikationsbedingungen, dem neuen Grad an Verantwortung, denen sich die Unternehmen ausgesetzt sehen, sowie der Vielfalt an Kommunikationsinstrumenten und den Anforderung von Kommunikation als zunehmend wichtigem Wettbewerbsfaktor gleichermaßen gerecht werden.

2.1 Strategische Orientierung

Für ein erfolgreiches Kommunikationsmanagement ist eine strategische Planung der Gesamtkommunikation notwendig. Diese muss systematisch an die Strategie, die Kultur sowie die gesamte Unternehmensidentität angeglichen werden, um ein „in sich geschlossenes und widerspruchsfreies Kommunikationssystem“ [Bruhn 2011, 93] mit konsistenten Aktivitäten planen zu können.

Daher ist im ersten Schritt eine umfassende Analyse der gegenwärtigen Unternehmens-, Markt- und Umweltsituation durchzuführen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen erwachsen Faktoren, die zu Bestimmungsgrößen für die gesamte Kommunikationsstrategie des Unternehmens werden [vgl. Knödler-Bunte/Schmidbauer 2004, 87]. An den fundierten Kenntnissen der analysierten Ist-Situation und den sich daraus ergebenden Handlungsspielräumen orientiert sich die gesamte strategische Ausrichtung der Soll-Konzeption des Unternehmens. Wichtige Bestimmungsgrößen für das strate-

gische Kommunikationsmanagement sind zum einen die Formulierung der strategischen Positionierung sowie die Ableitung der Unternehmensziele, bis hin zu den Maßnahmenzielen der einzelnen Kommunikationsaktivitäten. Zum anderen bilden die Anspruchs- und Zielgruppen eines Unternehmens eine weitere wichtige Bezugsgröße der strategischen Orientierung hinsichtlich der Ausrichtung der Kommunikationsstrategie. Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist unter anderem das dialogorientierte Management von Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern. Weitere essentielle Bezugsgrößen bilden die Formulierung von Werten, die Ausrichtung an internationalen Standards hinsichtlich der Corporate Social Responsibility (CSR) sowie der ökonomischen Wertorientierung des Unternehmens.



Abbildung 2: Bezugsgrößen der strategischen Orientierung der Unternehmenskommunikation
(Quelle: Eigene Darstellung)

2.1.1 Strategische Ziele

Die Basis einer strategischen Kommunikationsplanung bildet die Formulierung eines hierarchischen Systems von Kommunikationszielen. Dieses System bildet einen Orientierungsrahmen für sämtliche Kommunikationsaktivitäten und versetzt die Unternehmensleitung in die Lage, durch den kaskadenförmigen Aufbau eine gemeinsame Ausrichtung auf die übergeordnete Zielsetzung, d. h. die strategische Positionierung zu gewährleisten. Die strategische Positionierung stellt das *Soll-Bild* dar, die das Unternehmen aufgrund seiner Stellung im Markt an seine Umwelt vermitteln will. Sie entsteht in engem Abgleich mit der allgemeinen Unternehmensstrategie und der offiziellen Markenstrategie und ist daher markt- und zukunftsgerichtet. Die strategische Positionierung stellt somit das Oberziel der Unternehmenskommunikation dar und ist allgemein und möglichst unabhängig von sämtlichen Zielgruppen zu definieren, damit sie

als Vorlage für alle nachgelagerten Kommunikationsaktivitäten unterschiedlichster Art und Weise dienen kann [vgl. Bruhn 2011, 144]. Dadurch wird bereits im Vorfeld die Grundlage für ein konsistentes Unternehmensbild in der Öffentlichkeit sichergestellt.

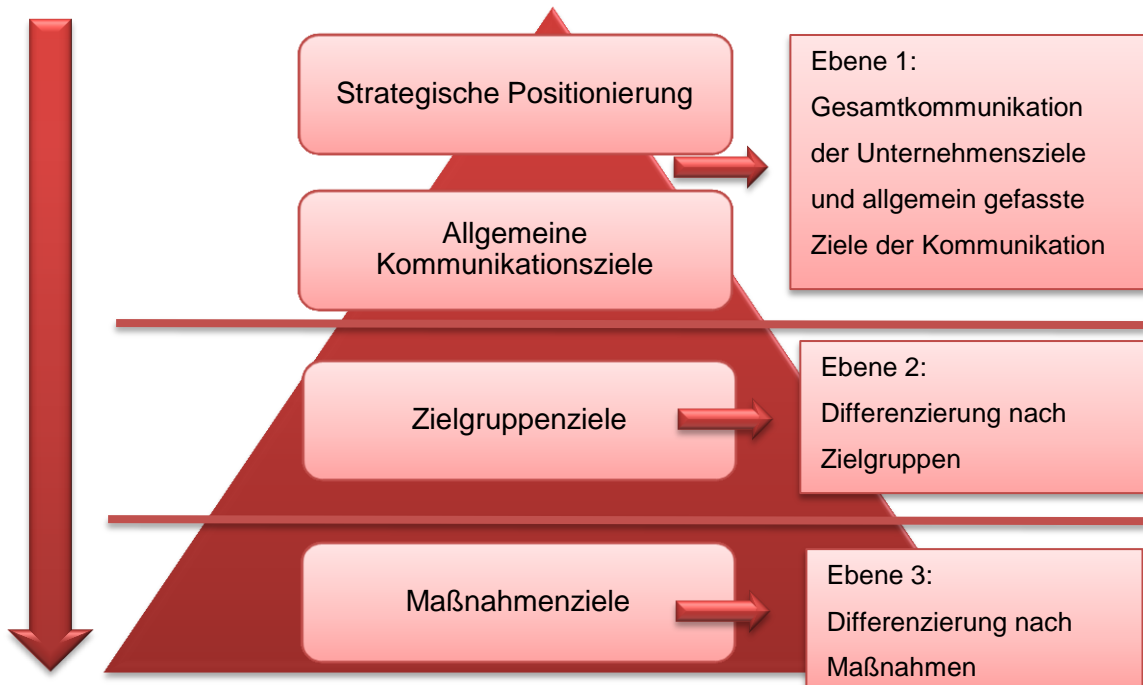


Abbildung 3: Hierarchisierung von Kommunikationszielen
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die strategische Positionierung dient also als Ausgangspunkt, von dem aus alle weiteren Kommunikationsziele hierarchisch zu gliedern sind. Als Zwischenstufe können auf der Ebene der Gesamtkommunikation noch allgemein psychografische Kommunikationsziele für die strategische Unternehmenskommunikation, wie beispielsweise Akzeptanz und Verständnis oder Vertrauen bei Entscheidern und VIPs, Aufmerksamkeit und Präferenzen im Marktumfeld sowie eine Verstärkung der Kundenbindung festgelegt werden. Während die Ebene der Gesamtkommunikation ein hohes Abstraktionsniveau aufweist, werden alle nachgelagerten Ziele der verschiedenen Ebenen nach gewissen Kriterien gegliedert und konkreter formuliert. Die nächstgelegene Ebene formuliert demnach die Zielgruppenziele der Kommunikationsarbeit, die auf die definierten Zielgruppen im Sinne der strategischen Positionierung zugeschnitten sind. Die Zielgruppenziele sind allesamt programmatische Ziele, d.h. sie haben die Verwirklichung langfristiger Ziele als Zweck. Beispiele für programmatische Zielgruppenziele sind Verhaltens- und Verhältnisänderung bei Kunden oder die Realisierung von spezifischen Interessen (z. B. die Erlangung der License to Operate bei der Gesellschaft).

Die nächsten Ableitungen bilden dann nach und nach die zeitlich begrenzten und kurzfristigen Phasen- oder Projektziele und die einzelnen Maßnahmenziele einer speziellen Kommunikationsaktivität. Projektziele können beispielsweise im Rahmen eines Firmenjubiläums oder Standortwechsels festgelegt werden. Einzelne Maßnahmenziele stellen sicher, dass jedes einzelne Kundenmailing, jeder Social-Media-Post sowie Presseberichte und Ähnliches nicht als autonome Einzelmaßnahme in Erscheinung treten, sondern immer im Kontext der gesamten Kommunikationsstrategie stehen.

Die Zielbetrachtung der einzelnen Ebenen und die dementsprechende Unterteilung ist für die gesamte Kommunikationsplanung wichtig, da nur nach einer klar definierten Einteilung in die verschiedenen Gruppen auch ein dementsprechendes Ergebnis erzielt werden kann. Erwartet man beispielsweise bei einer programmatischen Zielgröße, die eine entsprechende Zielerreichungsdauer erfordert, die kurze Erfolgsdauer eines Maßnahmenziels, führt dies automatisch zu Misserfolgen und Frustration. Eine weitere Differenzierung bildet die Einteilung nach Zielebenen. Vorwiegend ab der Stufe der Zielgruppen wird danach kategorisiert, was genau bei den einzelnen Zielpersonen erreicht werden soll. Es werden Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Einstellungsziele unterschieden. Die einzelnen Zielebenen bilden eine kausale Wirkungskette, da die einzelnen Ziele aufeinander aufbauen [vgl. Knödler-Bunte/Schmidbauer 2004, 130f]. Diese Einteilung hilft bei der Kommunikationsplanung- und Gewichtung, um den Überblick über die gesamte Strategie zu behalten.



Abbildung 4: Zielkategorien auf psychologischer Ebene
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Knödler-Bunte/Schmidbauer 2004, 130)

Genauso wichtig für den Unternehmenserfolg wie die systematische Hierarchisierung und Einteilung der Kommunikationsziele ist es, sämtliche Ziele möglichst realistisch und klar zu formulieren. Dies gilt für die strategische Positionierung ebenso wie für jedes einzelne Maßnahmenziel, das für eine bestimmte Kommunikationsaktivität oder ein Projekt definiert wurde. Die SMART-Formel ist hierfür ein guter Ansatz. Bei konsequenter Anwendung von SMART ergeben sich klare, mess- und überprüfbare Ziele.

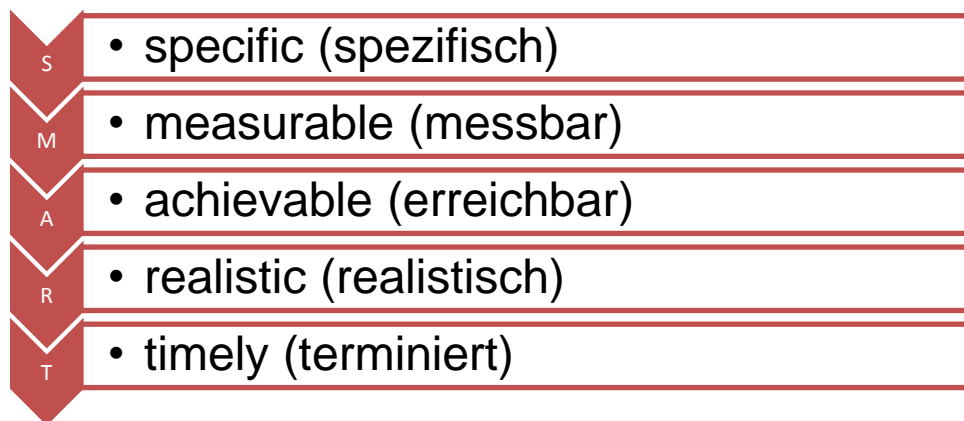


Abbildung 5: SMART-Formel
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gessler 2012, 120)

Ziele sollten zudem konkret und positiv sein. Unnötige *Phrasendrescherei* schadet der Reputation und der Glaubwürdigkeit und mindert dementsprechend die Zielerreichung. Um den gesamten Prozess der Zielbestimmung und Zielvereinbarungen erfolgreich abzuschließen, ist es nützlich, im Sinne der SMART-Formel messbare Zielgrößen zu definieren, um die Erfolge und Misserfolge zeitnah und belegbar sichtbar zu machen. Daher sollten auf jedem Fall Soll-Ist-Vergleiche in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, um gegebenenfalls geeignete Maßnahmen zu erweitern, zu intensivieren oder auch anzupassen oder zu verändern. Die Vorlage für die Durchführung eines Soll-Ist-Vergleichs kann aus dem betriebswirtschaftlichen Planungs- und Kostenmanagement übernommen werden. Der Vergleich dient bei der Planung und Festlegung der strategischen Kommunikationsziele als entscheidendes Instrument zur Früherkennung sowohl von kommunikativen Engpässen als auch von Planabweichungen und unvorhergesehenen Ereignissen, die die Kommunikation eines Unternehmens beeinflussen [vgl. Conrads/Lang/Lorenz 2003, 367].

2.1.2 Anspruchs- und Zielgruppen

Nach der Formulierung der strategischen Positionierung und den übergreifenden Zielen der Unternehmenskommunikation werden im nächsten Schritt der integrierten

Kommunikationsplanung alle relevanten Stakeholder mitsamt den einzelnen Zielgruppen definiert, um aufgrund dessen die Zielgruppenziele ableiten und dialogorientierte Stakeholder-Kommunikation betreiben zu können. Hierbei muss beachtet werden, dass die Unternehmenskommunikation sich nicht mehr ausschließlich mit einer positiven Darstellung des eigenen Unternehmens und seines Produkt bzw. Dienstleistungsportfolios beschäftigt, sondern vielmehr um die gleichzeitige Befriedigung des Interaktions- und Informationsbedürfnisses der einzelnen Stakeholder. Es geht darum, einen zweiseitigen Kommunikationsprozess zu initiieren, in dem zwei gleichgestellte Kommunikationspartner abwechselnd in Interaktion miteinander treten [vgl. Bruhn 2011, 91].

Eine strategische Kommunikationsplanung erfordert demnach eine strukturierte Zusammensetzung aller Gruppen, die in irgendeiner Weise in Beziehung zum Unternehmen stehen. Dies erfolgt durch das systematische und regelmäßige Scannen der Umwelt, in die das Unternehmen eingebettet ist. Anspruchs- und Zielgruppen sind hierbei in ihrer Bedeutung klar voneinander zu trennen.

Die Bezeichnung *Stakeholder* setzt sich aus dem Begriff *to have a stake in something*, d.h. ein Interesse oder einen Anteil an etwas haben, zusammen. Stakeholder eines Unternehmens sind dementsprechend die Anspruchsgruppen eines Unternehmens, die in der unterschiedlichsten Art und Weise, direkt oder indirekt, von der Tätigkeit des Unternehmens betroffen sind oder potenziell Einfluss auf das Unternehmen haben [vgl. Göbel 2006, 133f]. Die Anspruchsgruppen können sowohl in positiver als auch negativer Weise mit dem Unternehmen in Verbindung stehen und stellen unterschiedliche, zum Teil widersprüchliche Forderungen an das Unternehmen.

Je nach Branche und Stellung des Unternehmens im Markt variieren die Stakeholder, die im internen oder externen Spannungsfeld des Unternehmens stehen. Jede eintretende Situation oder Unternehmensentscheidung, wie beispielsweise ein eintretender Krisenfall, kann in den Fokus von neuen oder alten Anspruchsgruppen rücken. Es gibt jedoch in jedem Fall klassische Stakeholder eines Unternehmens, die in den meisten Fällen zu definieren sind (vgl. Abb. 6).

Zielgruppen sind im Gegensatz zu den Stakeholdern eines Unternehmens enger zu fassen. Zur Bestimmung der Zielgruppen eines Unternehmens gilt es, aus der Gesamtheit der Stakeholder die entscheidenden Schlüsselbereiche, das heißt die Zielgruppen zu identifizieren, sich auf deren Erwartungen einzustellen und mit ihnen nachhaltig zu kommunizieren. Die Stakeholder mit festgelegten, langfristigen Bindungen und einem hohem Maß an Einfluss auf das Unternehmen sind die Anspruchsgrup-

pen mit der höchsten Priorität. Je nach Situation kann sich die Wichtigkeit einzelner Stakeholder verschieben und somit auch die primären Zielgruppen. Ein strategisches Kommunikationskonzept fokussiert im Bereich der Stakeholder demnach die besonders chancen- oder risikoreichen Gruppen, die gezielt angesprochen werden sollen und definiert so seine Zielgruppen [vgl. Schmidbauer 2012].



Abbildung 6: Klassische Stakeholder eines Unternehmens
(Quelle: Eigene Darstellung)

Bei der Definition der relevanten Zielgruppen ist es wichtig zu analysieren, welche verschiedenen Stakeholder in einer priorisierten Art und Weise in Beziehung mit dem Unternehmen stehen oder stehen sollen und welche unterschiedlichen Anforderungen sich wechselseitig - von Unternehmens- sowie Stakeholderseite - daraus für die Formulierung der strategischen Zielgruppen ergeben. Die Grafik (vgl. Abb. 7) kann als Basis für die Definierung von Zielgruppen dienen. Je nach Unternehmen, Branche und Umständen fallen einige Zielgruppen weg oder es kommen neue hinzu. Beispielsweise können Händler und Lieferanten in einigen Branchen eine eher untergeordnete Rolle spielen. Zielgruppen wie Mitarbeiter und Kunden hingegen sind Anspruchsgruppen, die automatisch jedem Unternehmen zuzurechnen sind. Abbildung 7 zeigt klassische Zielgruppen eines Unternehmens, die in den meisten Fällen zu definieren sind:



Abbildung 7: Klassische Zielgruppen eines Unternehmens
(Quelle: Eigene Darstellung)

Diese neue Beziehung zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen wird auch als Stakeholder-Relationship-Kommunikation oder Stakeholder Management bezeichnet und beinhaltet zusammengefasst einen systematischen und zielgerichteten Austausch des Unternehmens mit seiner gesellschaftlichen Umwelt.

Stakeholder Management verfolgt den Ansatz, die Interessen und das Verhalten der einzelnen Anspruchsgruppen systematisch zu erfassen, zu beobachten und im Austausch zu vertiefen. Im nachhaltigen Dialog sucht das Stakeholder Management nach Lösungen, das öffentliche Interesse sowie deren Ansprüche mit den Interessen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Im Gegensatz zum in der Vergangenheit verbreiteten Ansatz des Shareholder Managements kann das Stakeholder Management ein besseres Verständnis für geschäftsrelevante und gesellschaftliche Belange erreichen, indem das Unternehmen sich als Teil eines lebendigen Umwelt- und Gesellschaftssystems betrachtet und somit seine Stakeholder in die Willensbildung und Entscheidungsfindung miteinbezieht [vgl. brands & values 2014].

Von zentraler Bedeutung bei der Bestimmung von Stakeholdern ist ferner das Bewusstsein über „die Nicht-Ausschließbarkeit des Empfangs kommunikativer Signale“ [Bruhn 2011, 138]. Da das Unternehmen als Gesamteindruck von jedem Stakeholder wahrgenommen wird, kann bei der Fülle an Kommunikationsmaßnahmen nicht ausge-

geschlossen werden, dass eine Zielgruppe Kommunikationsinhalte aufnimmt, die für einen anderen Adressaten bestimmt waren. Diese Nicht-Ausschließbarkeit zwingt somit dazu, die Analyse der Stakeholder und die auf ihr basierende Definition der Zielgruppen möglichst flächendeckend zu gestalten.

2.1.3 Werte

Nach der Definition des US-amerikanischen Kulturanthropologen Kluckhohn sind Werte ganz allgemein Auffassungen von Wünschenswertem: "A value is a conception, explicit or implicit, distinctive or individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means, and the end of actions" [Kluckhohn 1951, 359].

Werte sind somit grundlegende Handlungsorientierungen und allgemeine Orientierungsstandards, an denen sowohl Individuen als auch Gruppen ihr Handeln ausrichten und die den Wertenden wichtig und wünschenswert sind. Wertevorstellungen stehen zugleich in engem Zusammenhang mit sozialer Praxis, stellen somit keine fest vorgegebenen Größen dar und unterliegen einem dynamischen Prozess. Man kann hierbei zwischen materiellen und immateriellen Werten unterscheiden.

Unternehmenswerte können durch eine systematische Wertekommunikation aufgebaut und gelebt werden und wirken positiv auf das Unternehmen und dessen Reputation. So oder so gilt: Gute Kommunikation kann Werte schaffen, aber schlechte Kommunikation vernichtet dieselben. Werte wie Identitätsstiftung und Handlungsorientierung sind die Grundlagen des Wertemanagements von Unternehmen.

2.1.3.1 Ethische Orientierung

In der heutigen Wirtschafts- und Gesellschaftslandschaft treten den Unternehmen verschiedene Stakeholder als öffentliche Akteure gegenüber und formulieren neue soziale und kulturelle Wertansprüche. Öffentliche Akzeptanz durch ein klares Traditions- und Werteprofil ist demnach mehr als ein Wettbewerbsfaktor oder ein Marketingtrick, sondern bestimmt den Unternehmenswert und die Wachstumsperspektiven, denn nur wer die *license to operate* der Gesellschaft und öffentlichen Meinung erhält, kann sich auf lange Sicht im Markt behaupten und erfolgreich sein. Der Begriff bezeichnet die Akzeptanz von Unternehmen innerhalb der Gesellschaft mitsamt ihren moralischen und ethischen Maßstäben. Sie kann damit auch als die Basis der unternehmerischen

Wertschöpfung bezeichnet werden. Dieser neue ethische Blickwinkel orientiert sich am Ansatz des Stakeholder Value. Der Begriff bezeichnet den Wert, der den Stakeholdern aus der Tätigkeit des jeweiligen Unternehmens entsteht. Hiernach „ist es Aufgabe der Unternehmensführung, zwischen den unterschiedlichen Gruppen mit dem Ziel zu vermitteln, einen nachhaltig befriedigenden Interessensausgleich herbeizuführen“ [Stiftung Weltethos 2014]. Diese Entwicklung des öffentlichen Verlangens nach unternehmerischer Verantwortung, gepaart mit der globalen Ausweitung der Wirtschaftsräume innerhalb der letzten Jahrzehnte, hat dazu geführt, dass entsprechende internationale Rahmenordnungen nötig geworden sind. Die folgende Abbildung zeigt die drei bekanntesten Regelungssätze im Überblick:

	UN Global Compact	Instrumente der ILO	OECD Leitsätze
Themen bereiche	Menschenrechte Arbeitnehmerrechte Umwelt Korruption	Arbeitnehmerrechte	Menschenrechte Arbeitnehmerrechte Umwelt Korruption Verbraucherschutz Information Technologietransfer Wettbewerb Besteuerung
Art	10 Prinzipien, freiwilliger Beitritt der Unternehmen, dient als Kommunikationsplattform, Austausch von Best Practices	Konventionen, Appell an Unternehmen, Kerndokument	Empfehlungen der Regierungen an ihre Unternehmen
Vorteile	Fördert das Thema Unternehmensverantwortung vor allem in Entwicklungsländern	Grundlage für unternehmenseigene Instrumente und viele Standards, Gewerkschaften haben gute Erfahrungen mit der Durchsetzung	Thematisch umfassend, Beschwerdemechanismus, Regierungsverantwortung
Nachteile	Prinzipien sind allgemein gehalten, gilt nur für diejenigen Unternehmen die (freiwillig) beitreten, teilweise nur PR-Effekt	Mechanismus kann von NGOs nicht genutzt werden, enthält nur Arbeitnehmerrechte	Umsetzung über Kontaktstellen z. T. mangelhaft, die Zulieferverantwortung wird begrenzt interpretiert, gilt nur für Firmen aus den Unterzeichnerstaaten

Abbildung 8: Bestehende Regelungssätze im Überblick
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Herchen 2007, 42)

Die erste Initiative dieser Art war der erstmals 1999 von Kofi Annan ins Leben gerufene Global Compact der Vereinten Nationen. Eine Initiative für Unternehmen, „die sich verpflichten, ihre Geschäftstätigkeiten [...] an zehn universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten“ [United Nations Global Compact 2014]. Weiterhin gehören die Dreigliedrige Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik der International Labour Organization (ILO) und die Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) zum internationalen Standardwerk unternehmerischer Verantwortung.

2.1.3.2 Wertorientierung

Neben der Komplexität der Beziehungen zu den Stakeholdern eines Unternehmens ergeben sich weitere Gestaltungsaspekte für ein ganzheitliches Kommunikationsmanagement aus der veränderten Position der Unternehmenskommunikation als Teil der unternehmerischen Wertschöpfung. Allgemein kommt der Zielsetzung unternehmerischen Handelns - der Schaffung von ökonomischen Werten - oberste Priorität zu. Jedoch zeigt sich bei einer genaueren Betrachtung ein ganzes Spektrum zahlreicher Auffassungen, was konkret unter einer wertorientierten Unternehmensführung (WUF) zu verstehen ist.

Der vornehmlich seit den 80er Jahren verbreitete Ansatz des Shareholder-Value, der die ausschließliche Orientierung an der Steigerung des Unternehmenswertes aus der Sicht der Unternehmenseigner und Aktionäre als alleinige Anspruchsgruppe bezeichnet, wird - wie im vorherigen Abschnitt bereits erläutert - als zu eng definiert aufgefasst [vgl. Becker 2000, 4]. Daher gilt zum heutigen Zeitpunkt die Auffassung, eine wertorientierte Unternehmensführung müsse sich an der Steigerung des Stakeholder-Value orientieren. Dieser Ansatz wird noch deutlicher untermauert, wenn man den Paradigmenwechsel betrachtet, der die Entwicklung der Unternehmenskommunikation von einem rein instrumentellen Werkzeug hin zu einem eigenständigen Wettbewerbsfaktor im Unternehmenskreislauf beschreibt. Neben den quantitativen Unternehmenszielen, die materielle Werte als Ergebnisse veranschlagen, nimmt die Bedeutung der qualitativen Unternehmensziele, die immaterielle Werte zum Ziel haben, zu. Bei einem übersättigten Marktumfeld, in dem die Unterschiede zwischen den Produkten und Dienstleistungen zunehmend verschwimmen, ist die Markenkommunikation, die das Image der einzelnen Anbieter aufbaut und Werte transportiert, zu einem entscheiden-

den Faktor bei der Kauf- und Konsumententscheidung der Nutzer geworden. Immaterielle Werte können durch ein strategisches Kommunikationsmanagement aufgebaut, etabliert und so für den Geschäftserfolg genutzt werden. Die gesamte Darstellung der Corporate Identity (CI), die durch gezielte Kommunikation erreicht wird, stellt eine wichtige Kapitalart für Unternehmen dar. Der Unternehmenskommunikation mit ihrer Fähigkeit, immaterielle Werte in den Köpfen der Stakeholder zu verankern, kommt daher eine ganze neue Funktion hinsichtlich der Wertsteigerung und Gewinnmaximierung eines Unternehmens zu.

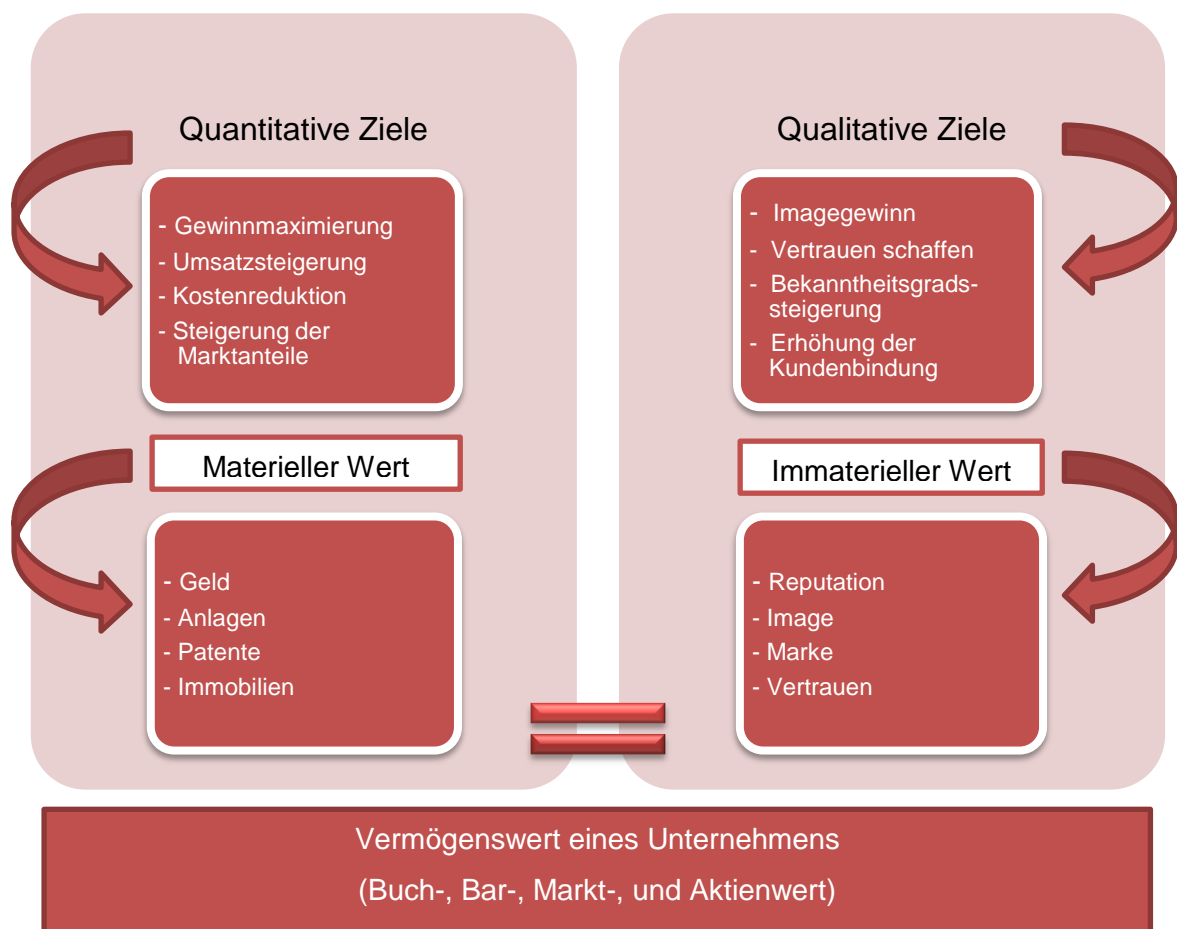


Abbildung 9: Darstellung des Zusammenspiels von materiellen und immateriellen Werten eines Unternehmens hinsichtlich des Unternehmenswerts
(Quelle: Eigene Darstellung)

Werte wie Image, Reputation und Markenbekanntheit werden durch die gefühlte Realität der entscheidenden Stakeholder geprägt und decken sich nicht immer mit den aktuellen Geschäftszahlen oder der generellen Unternehmenssituation. Hinzu kommen intangible Ressourcen, die zur Gruppe der immateriellen Werte hinzugerechnet werden. Sie entstehen aus den intangiblen Wirtschaftsgütern, die das Unternehmen zwar besitzt, aber nicht materiell festhalten kann. Zu diesen Ressourcen gehören geistiges

Eigentum, Talente, Netzwerke und Ähnliches. Einem Unternehmen mit hohen intangiblen Ressourcen wird in der Regel ein hohes Wachstumspotenzial bescheinigt. Daher wird vielen börsennotierten Unternehmen ein Aktienwert zugesprochen, der den materiellen Bar- oder Buchwert übersteigt. Diese immateriellen Werte beziehen sich dann auf den Markenwert, den Reputationsgrad und das angenommene Wachstumspotenzial des Unternehmens und zeigen, dass wertorientiertes Kommunikationsmanagement aktiv zur unternehmerischen Wertschöpfung und der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen beitragen kann [vgl. Lyczek /Schmid 2007, 72 f].

Dieser Einfluss auf die Wertschöpfungskette kann im positiven wie negativen Sinne erfolgen. Auf der einen Seite kann es beispielsweise bei medialen Krisen zu einer massiven Wertminderung aufgrund fallender Börsenkurse kommen. Auf der anderen Seite führen ein hoher Börsenwert und eine gute Reputation zu klaren Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz wie bei der Aktivierung von Investoren oder bei der Personalsuche. Die genaue Bestimmung und Steuerung der Wertschöpfung ist ein wichtiger, aber zugleich komplexer Teil des Kommunikationscontrollings, da die Wertschöpfung, die durch Kommunikation entsteht, niemals zu 100 Prozent abbildbar ist. Dennoch werden zur Optimierung wertorientierter Kommunikationsprozesse betriebswirtschaftliche Methoden aus dem Value Based Management (VBM) wie Balanced Score Cards (BSC) oder deren Weiterentwicklung die (Corporate) Communications Score Cards (CCS) verwendet (vgl. Abb. 10).

Die mehrdimensionalen Scorecards bilden die Wirkungszusammenhänge von Kommunikation gleichzeitig in mehreren Perspektiven ab. Zu den klassischen BSC-Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenzial kommt bei der CCS Methode die gesellschaftspolitische Stakeholder-Perspektive hinzu. Ausgangspunkt ist die Unternehmensversion und Strategie, die aus den fünf unterschiedlichen Perspektiven betrachtet wird. Hierbei werden geeignete Leistungskennzahlen und Erfolgsfaktoren auf der Grundlage zentraler Wirkungszusammenhänge definiert und Wertetreiber identifiziert. Die festgelegten Erfolgsfaktoren für die kommunikative Wertschöpfung werden in geeignete Kennzahlen überführt, so dass sie bewertet und gemessen werden können. Damit entsteht ein Bezugsrahmen, in dem die strategischen Zielvorgaben mit den Ergebnissen der Kommunikationsmaßnahmen verknüpft werden und somit den Beitrag der Unternehmenskommunikation zur Steigerung des Unternehmenswerts langfristig nachweisen können [vgl. Zerfaß 2004, 5f].

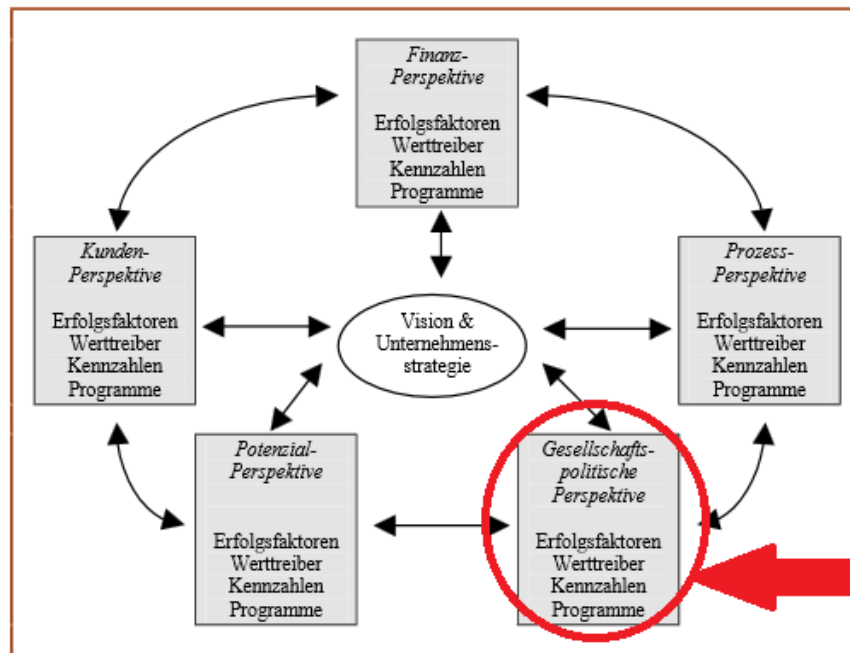


Abbildung 10: Grundgerüst einer Corporate Communications Scorecard
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß 2004, 5)

2.2 Public Affairs und Sustainability Communication

Die Themen Risikovermeidung und notwendige Dialogbereitschaft mit kritischen Stakeholdern betreffen jedes Unternehmen und sind gerade in der heutigen Welt der globalisierten und internationalisierten Wirtschaftsräume aktueller und brisanter denn je. Eine Krise am anderen Ende der Welt kann automatisch zu massiven Einbrüchen in der eigenen Volkswirtschaft führen, ein Skandal eines ausländischen Unternehmens eine Kettenreaktion im Heimatmarkt in Gang setzen und eine Non-Governmental-Organisation (NGO) sehr schnell medialen Druck auf ein Unternehmen ausüben, sollte es Kritik an Produktions- oder Lieferbedingungen geben. Daher entscheidet die Behandlung kritischer Themen in der öffentlichen Diskussion oftmals über den Handlungsspielraum des Unternehmens: Public Affairs als gesellschaftsorientierte Kommunikation, Issues Management und Sustainability Communication sind zu zentralen Aufgaben der Unternehmenskommunikation geworden. In der heutigen Gesellschaft wird das Unternehmen in seinen Entscheidungen und Handlungen durch die digitalen Medien immer transparenter. Parallel dazu werden die Stakeholder und insbesondere die NGOs immer professioneller und erzeugen dadurch für ihre Anliegen und Ziele eine hohe Aufmerksamkeit und Reichweite. Dieser Umstand erhöht den Legitimationsdruck seitens der Unternehmen und verlangt dementsprechend eine frühzeitige und vorbeugende Risikokommunikation für potenzielle Konfliktthemen. Viele Krisenherde können durch eine transparente Sustainability Communication bereits im

Vorfeld ausgeräumt werden. Zusätzliches bürgerschaftliches Engagement eines Unternehmens im Sinne von Corporate Citizenship schafft zusätzlich Verständnis und Vertrauen bei internen und externen Stakeholdern und kann im Krisenfall durch den Reputationsvorschuss die Situation entschärfen.

2.2.1 Definition Public Affairs

Das Arbeitsfeld der Public Affairs umfasst das „interessengeleitete, strategische Management von Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen im politischen und gesellschaftlichen Umfeld“ [Deutsche Public Relations Gesellschaft 2014]. Public Affairs organisiert die externen Beziehungen einer Organisation, vor allem zu Regierungen, Parlamenten, Behörden, Gemeinden sowie Verbänden und Institutionen. Public Affairs betreibt also insgesamt gesehen gesellschaftsbezogene Dialogkommunikation mit sozio-politischen Stakeholdern und außerdem eine vorbeugende Risikokommunikation.

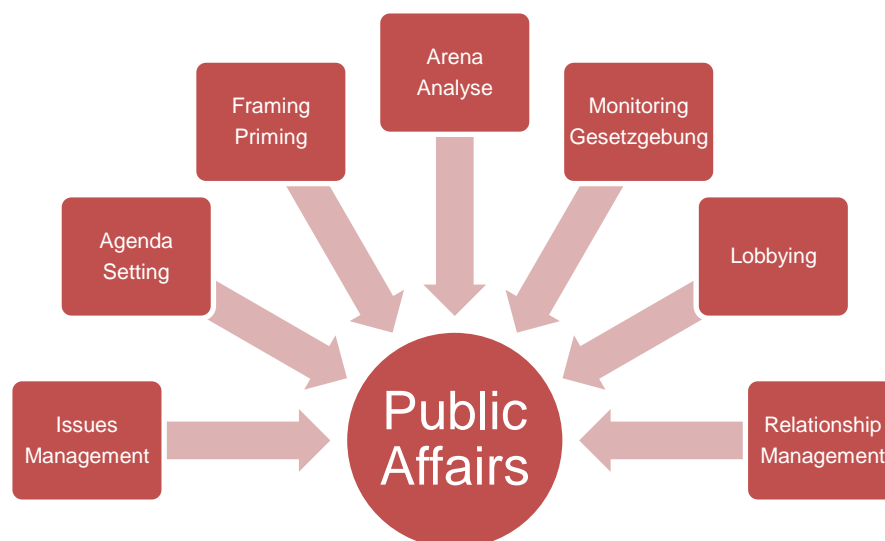


Abbildung 11: Teilbereiche Public Affairs
(Quelle: Eigene Darstellung)

Wichtige Teilbereiche von systematisch betriebenen Public Affairs Management sind ein proaktiv betriebenes Issues Management und gezieltes Agenda Setting, sowie in diesem Zusammenhang Methoden wie Strategic Framing und Priming, um Risiken zu minimieren und auf den Verlauf von Meinungsbildung eingehen zu können. Eine umfassende Arena-Analyse überwacht und analysiert zudem die wichtigsten Trends bzw. Ansprüche der Gesellschaft mit einem hohen Dringlichkeitsfaktor, währenddessen ein systematisches Monitoring der Gesetzgebung und ein danach ausgerichtetes Lobbying sich darauf fokussieren, politische Entscheidungen in eine für das Unternehmen güns-

tige Richtung zu lenken. Insbesondere hat zudem die Beziehung zu den NGOs eine wichtige Position im Feld der Public Affairs eingenommen, da diese Organisationen mehrheitlich das ethisch-moralische Gewissen der Gesellschaft bilden und in dieser Funktion einen mächtigen Gegenspieler oder eben auch Partner darstellen.

2.2.1.1 Issues Management und öffentliche Agenda

Das Umfeld von Unternehmen wird immer komplexer und schwieriger zu kalkulieren. Gründe hierfür sind unter anderem der öffentliche Anspruch auf ein ethisch-moralisch korrektes Verhalten seitens der Unternehmen, die mediale-digitale Vernetzung, sowie der, durch die Ausrichtung auf den Stakeholder Value, zunehmende Interessenspluralismus. Es ist also für den Unternehmenserfolg notwendig geworden, potenzielle Streitthemen und Akzeptanzprobleme, die einen Einfluss auf die Reputation sowie den Handlungsspielraum haben können, frühzeitig zu erkennen, um dementsprechend reagieren zu können. Daher gilt es, ein proaktives Kommunikationsmanagement zu betreiben, um schon auf den Verlauf der öffentlichen Meinungsbildung eingehen zu können. Diese systematische Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Ansprüchen an die Unternehmen und die daraus resultierende Identifikation von Chancen und Risiken bezeichnet man als Issues Management [vgl. Ingenhoff/Röttger 2008, 325f].

Unter Issues (engl. für Thema, Angelegenheit, Problem) werden „Themen, Ereignisse, Prozesse und Entwicklungen verstanden, die eine sichtbare und nachhaltige Wirkung auf das Unternehmen entfalten“ [vgl. Kalt/Kinter/Kuhn 2009, 10]. Issues Management kann demnach als Frühwarn- und Reaktionssystem bezeichnet werden, welches ein professionelles und durchgängiges Scannen und Analysieren des Unternehmensumfelds vornimmt und demensprechende Strategien zur Krisenprävention, aber auch Chancenkommunikation entwickelt und umsetzt [vgl. Kalt/Kinter/Kuhn 2009, 10f].

Effektives Issues Management zielt auf die langfristige Sicherung und Steigerung des Unternehmenswerts sowie die Verbesserung der Reputation. Es soll Einfluss auf die Akzeptanz des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft genommen und Krisenprävention betrieben werden, um die Handlungsspielräume des Unternehmens zu sichern und gegebenenfalls auszuweiten. Issues als in der Öffentlichkeit diskutierte Themen durchlaufen in der Regel feste Lebenszyklen. Durch deren Kenntnis und eine zeitliche Einordnung der für das Unternehmen relevanten Issues können Strategien und Maßnahmen besser geplant und kalkuliert werden. Die adäquate Nutzung von Lebenszyklen ist essentiell für den Erfolg von proaktivem Issues Management. Je frühzeitiger

Issues erkannt werden, die in positiver oder negativer Weise Einfluss auf die Handlungsspielräume des Unternehmens nehmen werden, desto optimaler lassen sich diese Themen beeinflussen und lenken. Die nächste Abbildung zeigt beispielhaft einen idealtypischen Issue-Lebenszyklus. Die Lebenszyklen werden an die jeweils individuellen Bedingungen des Unternehmens angepasst.

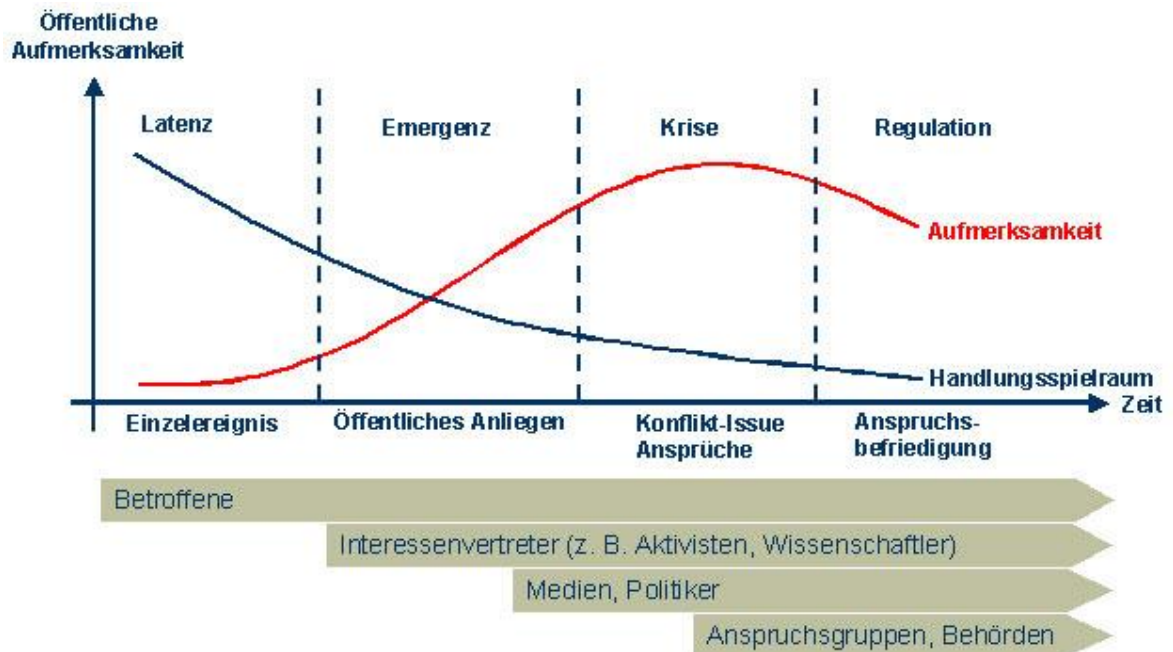


Abbildung 12: Beispiel eines ideal-typischen Issue-Lebens-Zyklus
(Quelle: JP-Kommunikation 2006)

Der Prozess des Issues Managements orientiert sich als Basis mehrheitlich an dem 5-Stufen-Modell des US-amerikanischen PR-Berater Chase und lässt sich als Kommunikations- und Handlungskreislauf mit mehreren Schritten beschreiben (vgl. Abb. 13):

- *Identifikation von Issues:* Welche Themen oder Sachverhalte stellen für das jeweilige Unternehmen ein Risiko oder eine Chance dar oder haben das Potenzial dazu?
- *Analysieren und Gewichten von Issues:* Die identifizierten Themen werden im Hinblick auf ihren Einfluss auf den Handlungsspielraum des Unternehmens und ihre Wirkung auf die Gesellschaft analysiert. Zudem wird eine Einteilung anhand des Issues-Lebenszyklus vorgenommen und eine Prognose erstellt, welches Potenzial und welche Wirkkraft das Thema in der Zukunft entfalten könnte. Je nach aktueller Dringlichkeit sowie inhaltlicher Relevanz und Brisanz für das Unternehmen werden die analysierten Issues im Anschluss gewichtet.

Die Handlungsabfolge erleichtert die Fokussierung auf zeitkritische und hochkritische Themen, ohne andere Themen komplett aus den Augen zu verlieren.

- *Strategieentwicklung:* Anhand der Analyseergebnisse werden im Abgleich mit der allgemeinen Unternehmenspolitik und Kultur themenspezifische Kommunikations- und Handlungsstrategien für mehrere potenziell eintretende Szenarios entwickelt, um bestmöglich zur Beeinflussung oder Veränderung der relevanten Issues beitragen zu können.
- *Umsetzung und Implementierung der Handlungsoptionen:* Je nach aktueller Situation werden die strategischen Maßnahmen zur Beeinflussung oder Veränderung des Issues-Verlaufs umgesetzt und durchgesetzt mit dem Ziel, sich weiterhin das Wohlwollen der Stakeholder (license to operate) zu sichern.
- *Kontrollieren und Evaluieren:* Nach der Umsetzung und der gegebenen Reaktionszeit wird jedes behandelte Issue, die entwickelte Strategie und deren Wirkung systematisch kontrolliert und evaluiert. Die Ergebnisse dienen als empirische Datenbasis, um auf zukünftige Issues zielgerichteter und adäquater eingehen zu können. Hier schließt sich der Kommunikationszyklus, der gleichzeitig Auftakt für neue Issues und deren proaktive Strategien ist.



Abbildung 13: Issues Management Prozess
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Chase 1977, 25-26)

Die Einflüsse, die intern oder extern auf das Unternehmen zukommen und sich zu relevanten Issues entwickeln können, kommen aus den unterschiedlichsten Bereichen. Daher ist es essentiell, durch geeignete Instrumente potenzielle Issues-Herde frühzeitig zu erkennen und auszuwerten. Innerhalb der ersten Phase der Identifikation liefert das Scanning eine breite Datenmenge und dient dazu, neue Issues, Trends und Entwicklungen sowie Bereiche, die genauer beobachtet werden sollten, aufzuzeigen. Im darauffolgenden Monitoring werden die im Scanning erfassten potenziellen Issues näher untersucht, um sämtliche Auffälligkeiten und Potenziale genauer erfassen zu können. Diese Ergebnisse werden meist in Monitoring Reports zusammengefasst. Dasselbe gilt für den Bereich des Web 2.0: In spezialisierten Social-Media-Audits wird ein Überblick zusammengestellt, welche Art von Social-Media Aktivitäten für ein Unternehmen relevant sind. Das können alle Quellen sein, in denen sich nutzergenerierte und unternehmensrelevante Inhalte finden, wie Foren und Blogs, Video- und Bewertungsportale sowie die vielen Social-Media-Plattformen wie Facebook, Twitter, Instagram oder Xing. Da sich im Bereich von Social Media durch den vernetzten, emotionalen und dynamischen Charakters Issues schnell auf- und abbauen können - Shitstorm und Ähnliches -, ist es von großer Wichtigkeit, zu wissen, welche Themen dort aktuell diskutiert werden und welche Meinungsführer sich etablieren [vgl. Navos 2014, 1].

Auf der anderen Seite lanciert das Issues Management aber auch initiativ unternehmensfreundliche Themen auf die öffentliche Agenda und betreibt aktiv Agenda Setting, um sich im Meinungsmarkt langfristig zu profilieren. Es geht darum, Themen zu identifizieren und so zu besetzen, dass die Medien sie aufgreifen, Entscheider und Meinungsbilder sie diskutieren und die Gesellschaft mitsamt den relevanten Stakeholdern aufmerksam wird. Mit dem Begriff des Agenda Setting sind Methoden wie Priming und Strategic Framing verknüpft, die ebenfalls Anwendung finden. Während Priming den Vorgang beschreibt, dass gewisse Themen aktiv an die erste Stelle gerückt werden, um damit deren vermeintliche Wichtigkeit zu demonstrieren, bezeichnet Framing die Vorgehensweise, durch gezielte Vermittlung von Deutungsmustern die Meinungsbildung zu beeinflussen. Dieser vermeintlich unabhängig gebildete *Meinungs-Rahmen* kann dann gewisse Issues beeinflussen und in eine unternehmensdienliche Richtung lenken [vgl. Jäckel 2008, 185f].

Insgesamt wird das Issues Management durch seine proaktive Beschäftigung mit Konfliktthemen stärker in den Prozess der Unternehmensentscheidungen auf Führungs-

ebene eingebunden. Issues Management ist daher ein wichtiger Teilbereich der Unternehmenskommunikation und der Unternehmensführung an sich geworden.

2.2.1.2 Arena-Analyse und die Rolle der NGOs und Stakeholder

Bei einer Arena-Analyse werden die mit der aktuellen Aufgabe und Problemstellung des Unternehmens verbundenen Issues und die involvierten Stakeholder bestimmt. Die Arena-Analyse integriert hierfür Methoden und Inhalte des bereits behandelten Issues-Managements. Jedoch wird hier der Fokus auf eine umfassende Analyse von sozio-politischen Themenfeldern mit einem hohen Dringlichkeitsfaktor gelegt. Das heißt, dass die ermittelten Rahmenbedingungen allesamt Issues mit einer hohen politischen oder gesellschaftlichen Sprengkraft sind, weshalb der Umgang mit ihnen einen wichtigen Teil der Public Affairs bildet.

Die Arena kann allgemein als das gesamte sozio-politische Umfeld eines Unternehmens bezeichnet werden. Die Arena-Analyse überwacht und analysiert demnach deren wichtigste Trends. Ziel ist das Erkennen von sozio-politischen Entwicklungen, um dieses Wissen als Handlungsgrundlage für eine erfolgreiche Unternehmensführung zu nutzen. Gleichzeitig dient sie auch der Mitgestaltung politischer Entwicklungen und Entscheidungen [vgl. Kovar/Mayrbäurl/Osztovics 2014, 1].

Die Arena-Analyse wird eingesetzt, um solche Themen zu identifizieren, die in den einzelnen politischen und gesellschaftlichen Fachbereichen zwar bereits bekannt sind, die jedoch auf der politischen Agenda und in den Medien noch keine sichtbare Rolle spielen. Sie konzentriert sich demnach auf Themen, die sich laut Issue-Lebenszyklus (vgl. Abb. 13) in der Emergenz-Phase befinden und kurz vor einem potenziellen Übergang in den öffentlichen und medialen Fokus stehen. Diese Themen sind noch nicht der breiten Masse zugänglich, haben aber die potenzielle Kraft, negativ auf das Unternehmen zu wirken und Krisen auszulösen.

Eine umfassende Arena-Analyse setzt sich aus Stakeholder-, Issues-, Risiko- und Regierungsanalysen zusammen:

- *Stakeholder-Analyse:* Analyse der Ansprüche gegenüber Unternehmen sowie die Auswertung des Potenzials, Ziele oder die Beziehungen zu Entscheidungsträgern zu stören. Bei einem langfristigen Stakeholder Management (vgl. 2.1.2) sind diese Beziehungen stets dokumentiert und ausgewertet und können somit einfach in die Arena-Analyse integriert werden.

- *Issues-Analyse*: Identifikation, Analyse und Bewertung von potenziellen Issues analog zu einem umfassend implementierten Issues-Management (vgl. 2.2.1.1)
- *Risiko-Analyse*: Identifikation von Gefahren und Chancen sowie die daraus ableitbare Priorisierung in Bezug auf Wirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit. Der Fokus liegt hierbei auf sozio-politischen Themenfeldern.
- *Regierungsprozess-Analyse*: Überblick über die Gesetzgebung in für das Unternehmen relevanten Bereichen, durch Monitoring der Gesetzgebung sowie Beobachtung von formalen Entscheidungsabläufen und Entwicklungen, um bereits im Vorfeld auf gewisse Entwicklungen im Unternehmensinteresse einwirken zu können [vgl. Deutsches Institut für Public Affairs 2014, 1].

Nachfolgend ist ein Barometer für die Bestimmung der Handlungsspielräume nach einer Arena-Analyse eines Unternehmens exemplarisch dargestellt. Solche Raster können als Grundlage für geplante Public Affairs Aktivitäten dienen:

Ist das Umfeld...	Günstig	Ungünstig	Unbestimmbar
dann heißt das für den Handlungsspielraum: ...			
Allgemeine Strategie	Status quo halten	Situation verändern	Einzelfaktoren beeinflussen
Stakeholder-Management	Unterstützung sichern	Unentschiedene ansprechen; Gegner trennen	Verhandeln; Argumentation
Issues-Management	Thema vorantreiben, andere Themen blockieren	Issue verändern; Verluste kompensieren	Issue zum Positiven verändern
Beeinflussung Entscheidungsfindung	Tempo steigern	Verzögern	Abwarten
Management der Arena-Grenzen	Innerhalb der Grenzen halten	Umfeld erweitern, Grenzen ausdehnen	Abwarten

Abbildung 14: Checkliste Handlungsspielräume Arena-Analyse
(Quelle: Köppl 2005, 13)

Die Auswertung der Arena-Analyse bildet die Basis für eine strategische Dialogkommunikation, gezieltes Lobbying sowie vorbeugende Risikokommunikation, um bei kritischen Themen Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen zu können. Lobbying ist darauf gerichtet, politische Entscheidungsträger in Richtung bestimmter, für das Unter-

nehmen günstige Maßnahmen in wirtschaftlicher, administrativer oder gesetzgeberischer Hinsicht zu überzeugen. Die Adressaten, an die sich solche Public Affairs Aktivitäten richten, sind Stakeholder im gesellschaftspolitischen Umfeld: Gremien und Mitglieder auf Bundes-, Länder- und Kommunalebene, politische Parteien, zuständige Fachbeamte auf allen Ebenen der Entscheidungsprozesse, die Medien sowie potentielle Bündnispartner in anderen Verbänden und gesellschaftlichen Institutionen [vgl. Wenzlaff 2014].

Eine weitere wichtige Position im Feld der Public Affairs hat insbesondere die Beziehung zu den NGOs eingenommen. Grundlegend sind Nichtregierungsorganisationen als zivilgesellschaftliche, nicht gewinnorientierte und ehrenamtlich arbeitende Interessensverbände definiert. Sie vertreten soziale, politische und ökologische Ziele und haben sich den Auftrag gesetzt, die Öffentlichkeit für spezielle Themen zu sensibilisieren [vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys 2014]. Durch die Vielfalt der NGOs sind allerdings eine allgemeine Definition und Trennschärfe zwischen einzelnen Gruppen schwer festzulegen.

Da NGOs mehrheitlich das ethisch-moralische Gewissen der Gesellschaft darstellen oder für sich reklamieren, macht sie das zu einem einflussreichen Gegner oder Kooperationspartner, in jedem Fall aber zu einem wichtigen Stakeholder, mit dem es in Dialog zu treten gilt. Zudem hat die internationale Bedeutung der NGOs in den letzten zwanzig Jahren deutlich zugenommen. NGOs agieren professioneller, sind systematischer organisiert und artikulieren ihre Forderungen durch die digitalen Medien einem immer größeren und internationaleren Publikum.

Die meisten NGOs stehen den Folgen der Globalisierung, der Unternehmenspraxis multinationaler Unternehmen und zuweilen auch der Marktwirtschaft kritisch gegenüber und prangern deren negative Entwicklungen an. Allerdings mangelt es auch bei den NGOs oftmals an Transparenz der Finanzierungsquellen und Bündnispartner, was zu einer Forderung nach einem Verhaltenskodex für NGOs geführt hat.

Wichtig im Umgang mit Nichtregierungsorganisationen ist das Bewusstsein, dass sie in den meisten Fällen Vertreter spezifischer Partikularinteressen, den sogenannten *single issue organisations*, sind. Ihre Rolle, bestimmten Allgemeininteressen stärker Gehör zu verschaffen, ist für die Unternehmen und die Gesellschaft an sich wichtig. Wichtige single issue organisations sind zum Beispiel Greenpeace für Tier- und Umweltschutz, Amnesty International für Menschenrechte und Oxfam für Entwicklungshilfe. Diese

Wahrung von Einzelinteressen darf aber nicht dazu führen, dass einzelne NGOs zu viel Einfluss auf die Unternehmensführung nehmen [vgl. Mann 2008].

NGO-Vertreter dürfen in ihrem Anliegen nicht vergessen, dass die Entscheider auf wirtschaftlicher wie politischer Bühne, im Gegensatz zu ihnen, verschiedene, mitunter widersprüchliche Interessen gegeneinander abwägen und für viele Interessensgruppen zusammen annehmbare Entscheidungen treffen müssen. Beachten die NGOs die Grenzen ihrer Rolle auf der gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Bühne, behindern sie Unternehmen nicht in ihrem Unternehmensauftrag, sondern sie bereichern die Entscheidungsprozesse um eine weitere gesellschaftliche Dimension.

2.2.2 Sustainability Communication

Das Thema der Corporate Social Responsibility (CSR), also die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, ist ein unabdingbarer Teil der Unternehmenspolitik geworden. Soziales und ökologisches Engagement, das Unternehmen mit Corporate Citizenship-Programmen als *guten Bürger* in der Gesellschaft zu verankern und die license to operate der Gesellschaft zu erlangen, dienen nicht mehr lediglich der positiven Selbstdarstellung des Unternehmen. Sie fußen mittlerweile immer mehr auf dem eigenen Selbstverständnis vieler Unternehmen mitsamt ihren Mitarbeitern, die nachhaltig und werthaltig arbeiten, leben und leisten wollen. Parallel dazu hat sich aus der Umweltschutzbewegung der 80er Jahre der Gedanke von Sustainability, zu Deutsch Nachhaltigkeit, und dementsprechend auch das Konzept der Corporate Sustainability gebildet.

Verantwortung zu übernehmen und nachhaltig zu wirtschaften, ist daher mittlerweile zu einer strategischen Notwendigkeit für viele Unternehmen geworden. Dieser gesellschaftliche Wandel lässt sich neben der Implementierung einer CSR- und Sustainability Kultur in Unternehmen auch an dem bereits behandelten Wandel vom Shareholder zum Stakeholder Value ableiten.

Corporate Sustainability Communication ist demnach die nachhaltige Unternehmenskommunikation, bzw. ein Teil der integrierten Unternehmenskommunikation, die relevante Inhalte nachhaltig und wirkungsvoll an alle Stakeholder kommuniziert. Zudem kommt noch der besondere Fokus auf die Kommunikation mit Verbänden und NGOs (vgl. 2.2.1.2) hinzu. Durch eine langfristige und nachhaltig angelegte Dialogkommunikationsstrategie wird Nichtregierungsorganisationen und Politikverbänden Raum gegeben, ihre Perspektiven hinsichtlich der unternehmerischen Tätigkeit sowie ökologische

oder soziale Problemstellungen zu artikulieren. Auch ist die Offenlegung der genauen CSR- und Sustainability Tätigkeiten von Unternehmen Teil der Sustainability Communications, um größtmögliche Transparenz und Sensibilität hinsichtlich kritischer Themen zu demonstrieren. Außerdem soll gleichzeitig öffentlichkeitswirksam kommuniziert und dokumentiert werden, welchen Beitrag das eigene Unternehmen für die gesamte nachhaltige Entwicklung leistet.

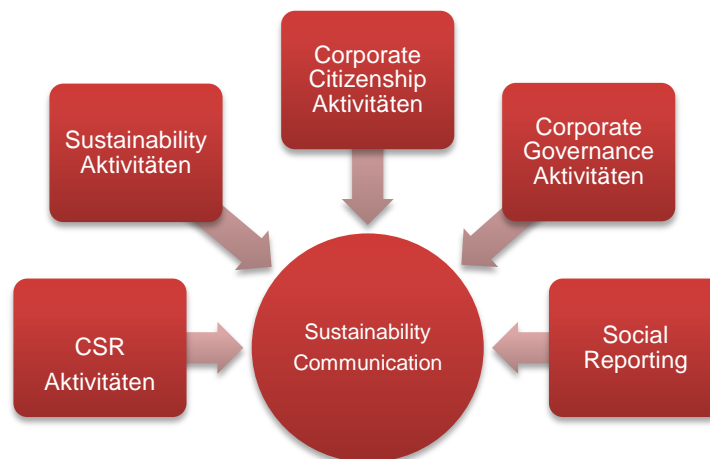


Abbildung 15: Teilbereiche der Sustainability Communication
(Quelle: Eigene Darstellung)

2.2.2.1 Definition Sustainability

Der Begriff Sustainability ist definiert als „eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigene Bedürfnisse nicht befriedigen können“ [Hauff 1987, 46]. Das bedeutet, dass Nachhaltigkeit auf der einen Seite die Aufgabe hat, die Existenzfähigkeit der Erde mitsamt ihren Ökosystemen zu erhalten, auf der anderen Seite aber auch die inter- und intragenerationelle Gerechtigkeit sicherstellen muss. Der Begriff der inter- und intragenerationellen Gerechtigkeit beschreibt sowohl die Gerechtigkeit zwischen den heutigen und künftigen Generationen, als auch die Gerechtigkeit innerhalb der heutigen Generation, zwischen einzelnen Ländern (Industrie- und Entwicklungsländer) oder innerhalb jeder Gesellschaft (arm und reich; Mann und Frau) [Herchen 2007, 26f].

Corporate Sustainability (CS) bezeichnet somit konkret die nachhaltige Unternehmensführung. Die Bedingung hierfür bildet die ausgewogene Gewichtung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen seitens des Unternehmens. Dieser Ansatz wird als Triple Bottom Line (TBL) bezeichnet und beschreibt ein Konzept „das davon ausgeht, dass die Gesamtperformance eines Unternehmens daran gemessen werden sollte, in welchem Maße sie beiträgt zur wirtschaftlichem Wohlstand, Umwelt-

qualität und Sozialkapital“ [Kommission der europäischen Gemeinschaften 2001, 30]. Zusammen sollen die drei TBL-Dimensionen den Mehrwert beziffern, den ein Unternehmen in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht erwirtschaftet.

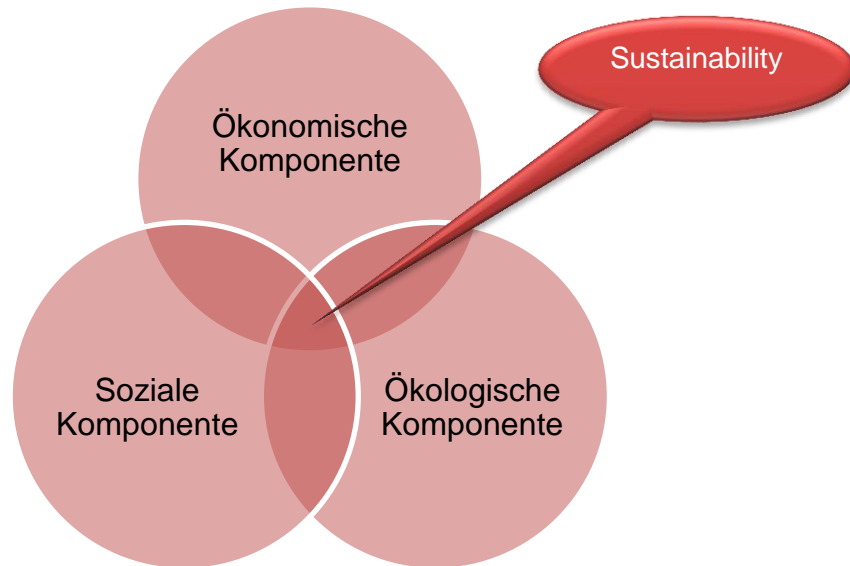


Abbildung 16: Triple Bottom Line: Ökonomie, Ökologie, Soziales
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Herchen 2007, 33)

Die begrifflichen Übergänge von Sustainability, CSR und anderen verwandten Begriffen sind fließend und werden in vielen Unternehmen synonym verwendet. Grundlegend bezeichnet CSR vor allem alle sozialen und ökologischen Unternehmensbeiträge im Kerngeschäft, die über Compliance-Vorschriften, also die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, hinausgehen [vgl. Kühlen 2005, 7]. Der Unterschied zur Corporate Sustainability besteht in diesem Fall darin, dass CSR die soziale und ökologische Verantwortung des Unternehmens beschreibt, während CS gemäß der Triple Bottom Line den freiwilligen Beitrag des Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung um die wirtschaftliche Komponente erweitert.

Während CSR demnach die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen des eigentlichen Tätigkeitsbereichs darstellt, beschreibt Corporate Citizenship (CC) ebenso das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens, allerdings außerhalb seines unternehmerischen Kerngeschäfts. CC wird auch als unternehmerisches Bürgerengagement bezeichnet und beinhaltet sämtliche zusätzlichen, freiwilligen und oftmals ehrenamtlichen Aktivitäten, bei denen sich das Unternehmen für das Gemeinwohl engagiert und in das gesellschaftspolitische Umfeld investiert [vgl. Herchen 2007, 24].

Corporate Governance (CG) bedeutet hingegen nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex eine transparente, verantwortungsbewusste und nachvollziehbare Unternehmensführung [vgl. Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2014]. Sie funktioniert nach dem Prinzip der Nachhaltigkeit sowie der unternehmerischen Ausrichtung nach dem Stakeholder Value. Insgesamt gliedern sich sämtliche Teilbereiche unter dem Dach des Sustainable Development. Der Begriff steht für das übergeordnete und gesamtwirtschaftliche Ziel der Nachhaltigkeit.

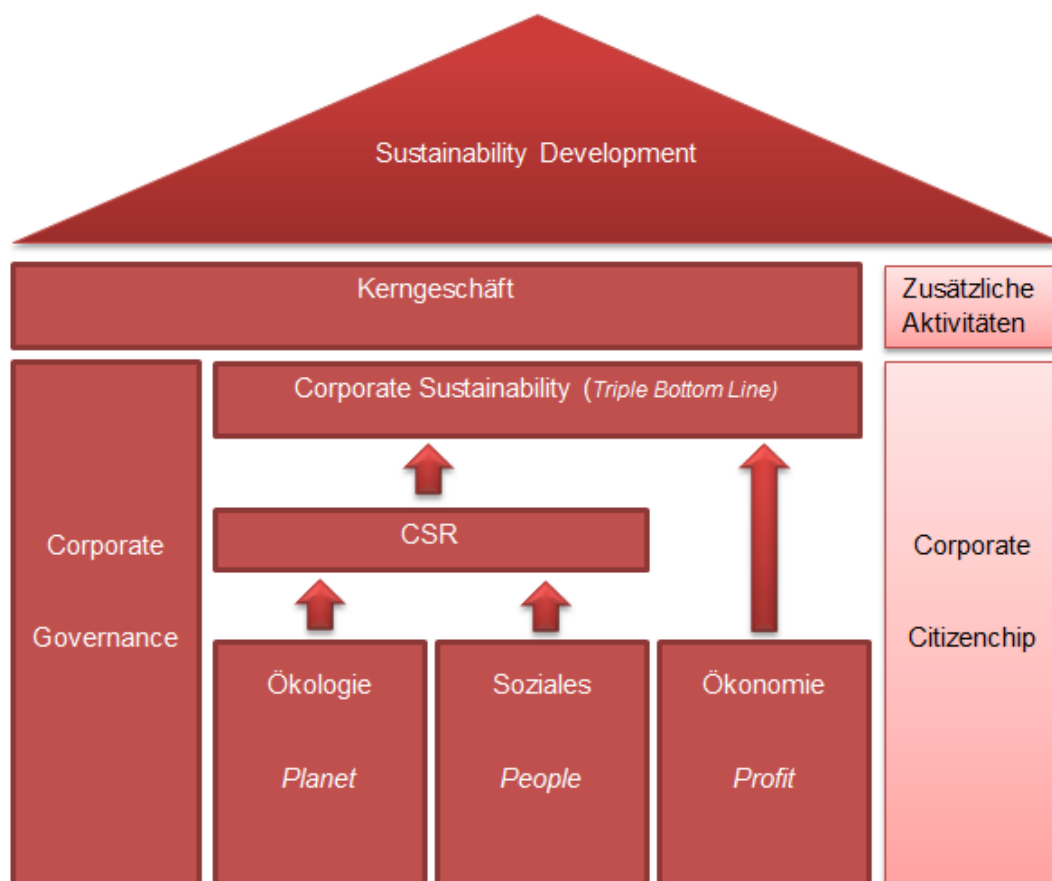


Abbildung 17: Corporate Sustainability und Teilbereiche
(Quelle: Eigene Darstellung)

2.2.2.2 Social Reporting

Bisher existiert noch keine einheitliche Standardisierung oder allgemein verpflichtende Offenlegung, der die Berichterstattung über Sustainability Aktivitäten eines Unternehmens unterliegen. Jedoch verlangen Initiativen wie der UN Global Compact oder der OECD-Verhaltenskodex, zu denen sich viele Unternehmen freiwillig verpflichtet haben (2.1.3), eine regelmäßige Berichterstattung. Außerdem kommt es, unter anderem durch solche freiwilligen Verpflichtungen, zu einer steigenden Anzahl von berichtenden Unternehmen und somit von Stakeholderseite zu einer gestiegenen Erwartungshal-

tung, solche Berichte zu veröffentlichen. Große Unternehmen haben dies schon länger erkannt und somit ist es auch ohne eine gesetzliche Pflicht mittlerweile eine Notwendigkeit geworden, die Sustainability Aktivitäten eines Unternehmen in sogenannten Social Reports oder Verantwortungsberichten zu veröffentlichen [vgl. Herchen 2007, 57].

Die international führende Initiative auf diesem Gebiet ist die Global Reporting Initiative (GRI). Sie hat einen Berichtsrahmen zur Unterstützung von Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet, der weltweit Anwendung findet. Dieser Berichtsrahmen, „legt die Prinzipien und Indikatoren dar, welche Organisationen nutzen können, um ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung zu messen“ [Global Reporting Initiative 2014]. Ein Leitfaden für Nachhaltigkeitsberichte gibt einen Überblick bezüglich der Inhalte und der Formalia eines standardisierten und vollständigen Nachhaltigkeitsberichts. Den Bezugsrahmen bilden sowohl Standardangaben und Branchenergänzungen (Standard Disclosures & Sector Supplements) hinsichtlich der Inhalte, als auch Prinzipien und Leitlinien sowie Protokolle (Principles & Guidance, Protocols) hinsichtlich des Berichtaufbaus (Abb. 18). Auf die finalen Inhalte kann dann das Unternehmen gemäß seiner Corporate Identity (CI) mitsamt dem Corporate Design (CD) gestaltend Einfluss nehmen.

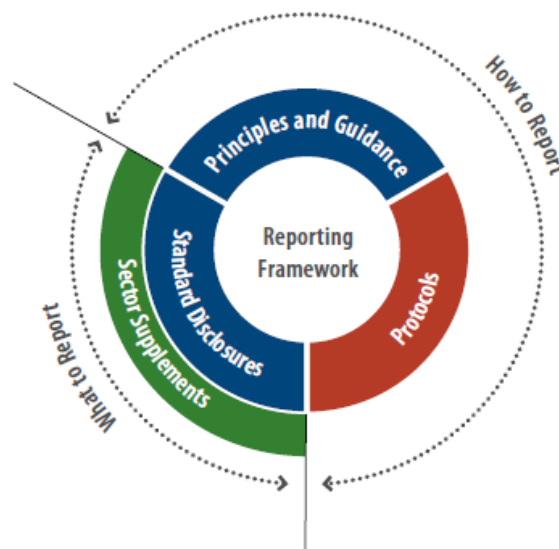


Abbildung 18: Leitfaden für die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts
(Quelle: Global Reporting Initiatives 2011, 5)

Im Folgenden wird ein tabellarischer Überblick über die generellen Inhalte von Social Reports in ökonomischer, ökologischer und sozialer Sicht erstellt. Als Grundlage dienen die Social Reports von drei ausgewählten Großunternehmen:

- 1) BASF-Bericht 2013 über die ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen, als Weltmarktführer in der Chemiebranche [vgl. BASF 2014].
- 2) Deutsche Bank Bericht 2013 über die unternehmerische Verantwortung, als Deutschlands größtes Geldinstitut [vgl. Deutsche Bank 2014].
- 3) VW Nachhaltigkeitsbericht 2013, als Europas größter Automobilkonzern [vgl. Volkswagen 2014].

Bausteine und Inhalte eines exemplarischen Nachhaltigkeitsberichts als Instrument der Sustainability Communications:

Allgemeines:

- Vorwort der Unternehmensleitung, gegebenenfalls erweitertes Vorwort an die Aktionäre
- Unternehmensporträt
- Erklärung zur Vision und Mission des Unternehmens
- Corporate Governance Prinzipien: Eigene Verhaltenskodizes mit dem Bekenntnis zu Corporate Values und Business Practices im Sinne einer guten Corporate Governance
- Codes of Conduct: Als Leitlinien für den Umgang mit internen und externen Stakeholdern nehmen sie eine Orientierungsfunktion für das gesamte Unternehmen und für die Unternehmensführung im Besonderen ein [vgl. Herchen 2007, 55f].
- Compliance: Kontrolle über die Einhaltung von Gesetzen am Arbeitsplatz, unter anderem Korruptionsbekämpfung, Maßnahmen gegen Geldwäsche, Datensicherheit und Ähnliches
- Das Unternehmen als Mitglied von Nachhaltigkeits-Institutionen wie der GRI
- Managementansatz: Grundsätze, Ziele und Herausforderungen in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht
- Externe Prüfung und Bewertung des Nachhaltigkeitsberichts

- Ergänzende Informationen

Ökonomische Verantwortung:

- Zahlen und Fakten aus dem Bereich Ökonomie
- Vergütungsbericht
- Nachhaltigkeitsmanagement (lokal und global) entlang der Wertschöpfungskette: Bericht über die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprozessen nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch in allen vor-, und nachgelagerten Prozessen der Wertschöpfungskette.
- Kooperation mit Hochschulen, Forschungsinstituten und Branchenpartnern sowie Sponsoring für Forschungs- und Innovationsprojekte: Ziel ist die Verbesserung von Produktion-, Produkt- und Dienstleistungsprozessen sowie die Optimierung von Transport und Lagerungsverfahren
- Kennzahlen für die ökonomische Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens

Ökologische Verantwortung:

- Zahlen und Fakten aus dem Bereich Ökologie
- Gegebenenfalls Umweltsiegel-, Rankings und Indices
- Sustainable Development im Kerngeschäft: Projekte und Maßnahmen bezüglich des Umwelt- und Klimaschutzes, der Ressourcenschonung, der Senkung der Energieemissionen und Ähnliches
- Kennzahlen für die ökologische Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens

Soziale Verantwortung und Verantwortung für Mitarbeiter und Stakeholder:

- Zahlen und Fakten aus dem Bereich Soziales
- Gegebenenfalls Sozial-, Gesellschaftssiegel, Rankings und Indices

- Etat für akut auftretende Krisenfälle oder Katastrophen: Aktivierung eines Spendenaufrufs, Geld- und Sachspenden zur Hilfe in Krisengebieten
- Mitarbeiterförderung und Personalentwicklung: Aus- und Weiterbildungsprogramme, Mentoring-Angebote, Stipendien etc.
- Gender- und Diversity-Programme zur Steigerung der Chancengleichheit
- Mitarbeiterunterstützung und Entwicklung: Programme und Aktivitäten in den Bereichen Work-Life-Balance, Kinder- und Ferienbetreuung, Gesundheit und Sport, Beratung und Begleitung bei persönlichen Krisen
- Kennzahlen für die soziale Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens
- Corporate Citizenship und weitere Instrumente des zusätzlichen gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens:
 - Corporate Volunteering: Mitarbeiterengagement durch die Bereitstellung von körperlicher Hilfskraft und Know-How für die Programme von NGOs, in Social-Days und für Pro-Bono-Leistungen (außerhalb der Arbeitszeit)
 - Corporate-Giving und Sponsoring: Bereitstellung von Geldern und Sachspenden in den Bereichen Wissenschaftsförderung, Jugend und Bildung, Kultur und Sport etc.
 - Corporate Foundations: Gründung von Stiftungen des Unternehmens in verschiedenen Bereichen
 - Private-Partnerships und Joint-Ventures: Gemeinsame Projekte des Unternehmens mit NGOs

Grundlegend muss das gesamte Engagement an die Unternehmensstrategie entlang der kompletten Wertschöpfungskette angepasst werden, um Sustainability und CSR Maßnahmen glaubwürdig kommunizieren und wirkliches Wertschöpfungspotenzial generieren zu können. Ansonsten kann es von Kritikern zum Vorwurf des sogenannten Greenwashing kommen und große Reputationsschäden verursachen

Der Vorwurf des Greenwashing bezieht sich vor allem auf Unternehmen, die entweder zu Unrecht nachhaltiges Engagement für sich in Anspruch nehmen oder ökologische und soziale Leistungen ihres Unternehmens zu Werbezwecken aktiv in den Vordergrund spielen, obwohl diese minimal im Verhältnis zu den negativen öko-sozialen Auswirkungen ihrer eigentlichen Tätigkeit sind [vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit 2013].

Abgesehen vom Motiv des Greenwashing haben die Offenlegung der Sustainability und CSR-Aktivitäten in Social Reports durchaus angemessene ökonomische Ziele: Cause-related Marketing verbindet zum Beispiel ökonomische mit sozialen Zielen, durch das Werbeversprechen, dass beim Kauf eines Produkts das Unternehmen einen Teil der Erlöse spendet. Außerdem wird die licence to operate durch eine transparente Geschäftsführung gesichert und steigert die Reputation. Das Unternehmen kann somit Risiken verhindern oder minimieren, die durch Akzeptanzprobleme oder Konflikte mit Stakeholdern entstehen. Diese Risikovermeidung wirkt sich letztlich positiv auf den geschäftlichen Erfolg aus. Nachhaltiges Wirtschaften sichert zudem die zukünftige Geschäftstätigkeit. Außerdem kann das Unternehmen durch zukunftsweisende Projekte oder Strategien potenzielle Neukunden auf sich aufmerksam machen und somit zukünftige Geschäftspartner gewinnen.

2.3 Corporate Brand Communication

Jedes Unternehmen - gleich welcher Branche - befindet sich heutzutage in einer sich schnell drehenden, global und vernetzt agierenden Wirtschaftswelt mit einer Vielzahl von Marken, No-Name- und Me-too-Produkten. Daher stehen nicht nur mehr die Produkt- und Dienstleistungsmarken eines Unternehmens, sondern auch das Unternehmen als Corporate Brand immer mehr im Zentrum unternehmerischen Handelns.

Eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation mit ihren vielen anspruchsvollen Teilfeldern und permanenten Herausforderungen, muss die Markenkommunikation des Unternehmens, die Corporate Brand Communication, dementsprechend als einen elementaren Teilbereich und wichtigen Erfolgsfaktor einordnen und festlegen. Das ganze Unternehmen an sich muss sich über seine Produkte oder Dienstleistungen hinaus als Corporate Brand präsentieren, um die eigene Überlebensfähigkeit und den zukünftigen Geschäftserfolg zu sichern.

Erfolgreiche Markenkommunikation wird häufig durch das Konzept der Integrierten Kommunikation unterstützt. Integrierte Markenkommunikation hat die Aufgabe, die gesamte Kommunikation eines Unternehmens für eine Marke bewusst inhaltlich, formal

und zeitlich aufeinander abzustimmen und die operative Kommunikation crossmedial auszurichten. Zweck ist die Vermittlung eines konsequenten Erscheinungsbildes der Corporate Brand gegenüber den Stakeholdern.

Daher bedarf es einer Strategie der integrierten Kommunikation beziehungsweise das strategische Management einer integrierten Kommunikationspolitik, das langfristig konsistente, glaubwürdige und synergetisch ausgerichtete Kommunikationsprogramme für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente festgelegt und koordiniert [vgl. Bruhn 2011, 139].

2.3.1 Definition Brand Communication

Der Begriff der Corporate Brand, also der Unternehmensmarke, bezeichnet das in den Köpfen der Menschen existierende, unverwechselbare Vorstellungsbild eines Unternehmens. Die Corporate Brand Communication steuert demnach die Markenkommunikation auf Unternehmensebene und entwickelt so eine unverwechselbare Markenidentität des Unternehmens selbst.

Brand Communication auf Unternehmensebene hat nicht die Vermarktung des Produkt- oder Dienstleistungsportfolios zum Inhalt. Der Schwerpunkt von Corporate Brand Communication liegt vielmehr auf der Kennzeichnung des Unternehmens als Ganzes. Die Zielsetzung ist daher die Schaffung und Stärkung eines konsistenten Unternehmensbildes und die ganzheitliche Steuerung der Corporate Brand.

Der Aufbau einer Unternehmensmarke hat den Vorteil, dass sich durch das klare Identitätsprofil und den Wiedererkennungswert von Marken leichter wichtige Beziehungen zu Stakeholdern aufbauen lassen. Kunden und Entscheider können sich somit schneller und einfacher mit dem Unternehmen als einer Unternehmensmarke identifizieren. Außerdem haben erfolgreiche Marken Signal- und Symbolfunktion, schaffen Orientierung und Präferenz und suggerieren Qualität, Kompetenz und Vertrauen [vgl. Kreyher 2014, 23]. Durch ein interaktives Beziehungsmanagement können sich zudem wichtige Marken-Communities aufbauen, die das positive Markenimage des Unternehmens selbständig weitertragen und somit zu einem großen Faktor für den Unternehmenserfolg werden.

Ein weiterer Aspekt der Corporate Brand Communication ist die Beschäftigung mit Employer Branding im Wettbewerb um die fähigsten Mitarbeiter. Unter Employer Branding versteht man den strategischen Aufbau einer Arbeitgebermarke mit dem Ziel,

als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und dadurch qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu halten [vgl. Top-Arbeitgebermarke 2014].

Die Corporate Brand Communication hat neben der Unterstützung im klassischen Produkt- und Mitarbeiterwettbewerb außerdem die Aufgabe, sich durch einen „einzigartigen Kommunikationsvorteil, der sowohl nachvollziehbar als auch beweisbar ist“ [Bruhn 2011, 593], der sogenannten Unique Communication Proposition (UCP), von der Konkurrenz abzusetzen. In Zeiten von übersättigten Märkten und einer Vielzahl von adaptierenden „Me-too“-Wettbewerbern innerhalb einer Branche, muss die Corporate Brand ihre Einzigartigkeit nicht nur durch ihre Inhalte untermauern. Auch aufgrund ihrer gewählten, meist emotional aufgeladenen Kommunikation mit der Öffentlichkeit wird ein entsprechender Imagetransfer und somit ein Unterschied zu anderen Branchenangehörigen geschaffen.

Damit dies gelingt, obwohl jede Marke an sich ein vielschichtiges System ist, müssen bei der Brand Communication unterschiedliche Aspekte miteinbezogen werden, je nachdem, ob es sich um eine Unternehmens-, Produkt-, Dienstleistungs- oder Industrieremarke handelt. Das Faszinationsprinzip *Marke* bleibt jedoch Kern jedes erfolgreichen Brand Plannings. Aus diesem Faszinationsprinzip heraus können daher gewisse Kriterien innovativen Markenmanagements jeder erfolgreicher Markenführung, gleich welcher Art von Marke, zugrunde gelegt werden:



Abbildung 19: Fünf Aspekte von konsequenter Markenführung
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baetzgen 2011, 67-77)

Das Markenimage muss demnach also so konstruiert und positioniert werden, dass die Unternehmensmarke langfristig von Stakeholder- und Öffentlichkeitsseite als einzigartig und differenziert erlebt wird. Corporate Brand Communication erfordert außerdem ein flexibles operatives System, das an die jeweilige Unternehmensstruktur und -kultur angepasst ist, sodass das Unternehmen sich problemlos auf Veränderungen hinsichtlich Brand Definition, -Strategy und -Planning einstellen kann.

Der Aufbau einer starken Corporate Brand ist daher eine Rückversicherung in Krisenfällen und eine Investition in die Zukunft, die den eigentlichen Wert des Unternehmens steigert.

2.3.2 Integrierte Markenkommunikation

Die Markenstrategie bildet zusammen mit der allgemeinen Kommunikationsstrategie des Unternehmens ein komplexes System der Gesamtkommunikation, in dem es schnell zu Kommunikationsdefiziten kommen kann, wenn die einzelnen Bausteine nicht systematisch aufeinander abgestimmt werden. Daher kommt dem Konzept der integrierten Kommunikation beim Markenaufbau eine besondere Bedeutung zu.

Das Konzept der integrierten Markenkommunikation ist ein strategischer und operativer Prozess der Analyse, Strategie, Taktik, Kontrolle. Der Fokus liegt auf der Entwicklung einer Kommunikationseinheit, die sämtliche Quellen der Markenkommunikation bündelt, um ein konsistentes Erscheinungsbild der Unternehmensmarke zu vermitteln.

Das Hauptziel von integrierter Markenkommunikation ist die Steigerung der Gesamtwirkung der Unternehmensmarke an sich. Es zielt auf die Steigerung der Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Unternehmens bei externen und internen Stakeholdern und auf eine insgesamt bessere Kommunikationsleistung, da durch den einheitlichen Markenauftritt Synergieeffekte entstehen. Das Unternehmen soll als ganzheitliche Marke mit klarem Identitätsprofil wahrgenommen werden. Weitere Ziele sind eine verbesserte Zielgruppenansprache durch konsistente Botschaften, die Realisation von Synergieeffekten beim Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente sowie die Steigerung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter durch das in sich widerspruchsfreie Kommunikationssystem der Marke.

Wie eingangs erwähnt, umfasst der Managementprozess der integrierten Markenkommunikation die Schritte der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle (vgl. Abb. 20). Um die Corporate Brand Strategie langfristig im Unternehmen zu implementieren,

ist der Prozess der integrierten Markenkommunikation in jedem Fall in ein Planungs- und Kontrollsystem einzubetten. Im ersten Schritt werden zentrale Elemente der Situations-Analyse angewendet, um anhand der fundierten Ergebnisse über die momentane Markt- und Umweltsituation des Unternehmens eine klare Ausgangsbasis für die weitere Strategie zu entwickeln. Diese besteht unter anderem aus Zielformulierung, Zielgruppenabgrenzung sowie Festlegung der Kommunikationsstrategie in thematischer, formaler und zeitlicher Hinsicht. Deren Umsetzung durch Kommunikationsmaßnahmen mit anschließender Kontrolle markieren die finalen zwei Schritte des Managementprozesses. Wird der Managementprozess der Gesamtkommunikation allgemein als Top-Down-Planung erstellt, gilt bei der Planung des Einsatzes der einzelnen Kommunikationsinstrumente bei gleichem Prozessschema eine Bottom-Up-Vorgehensweise. Diese bezieht sich anstatt auf die Realisierung der Gesamtkommunikation (Top-Down) auf die Entwicklung der Kommunikationsmaßnahmen der einzelnen Instrumente. Beide Prozesse ähneln sich stark, beziehen sich aber auf unterschiedliche Planungsebenen der Markenkommunikation [vgl. Bruhn 2011, 130f].

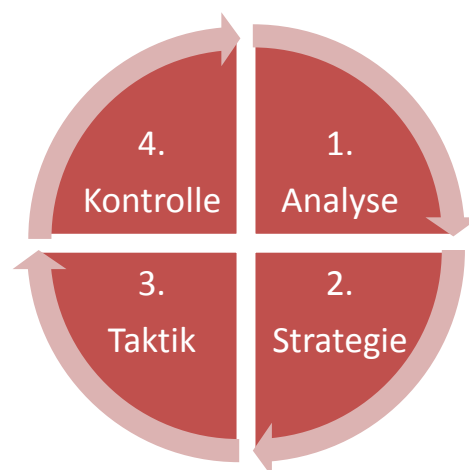


Abbildung 20: Managementprozess der integrierten Markenkommunikation
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreyher 2014, 26)

Das Konzept der integrierten Markenkommunikation sieht eine ganzheitliche Integration sämtlicher Kommunikationsfaktoren in thematischer, formaler und zeitlicher Hinsicht unter einem strategischen Dach der Gesamtkommunikation vor. Diese wird sowohl in horizontaler (zwischen verschiedenen Anspruchs- und Zielgruppen) als auch in vertikaler Richtung (zwischen verschiedenen Marktstufen, wie Kunden- und Zuliefererebene) vorgenommen.

Sämtliche Kommunikationsaktivitäten werden demnach auf der Ebene der Gesamtkommunikation in thematischer, formaler und zeitlicher Hinsicht miteinander konse-

quent abgestimmt und als Top-Down-Planung hierarchisch abgeleitet, um ein einheitliches und konsistentes Bild der Unternehmensmarke zu kreieren. Innerhalb der Planung der einzelnen Instrumente muss jedoch eine Bottom-Up-Planung erfolgen, um den einzelnen charakterlichen Merkmalen und der Eigendynamik der Kommunikationsinstrumente gerecht zu werden. Insbesondere Social Media Aktivitäten können nicht parallel zum Unternehmensauftritt auf der eigenen Homepage gesehen werden, da die Interaktivität eine ganz andere Entwicklung nimmt. Insgesamt muss also eine Synthese beider Managementprozesse in einen ganzheitlichen Planungsansatz, der Down-Up-Planung erfolgen, um der Strategie der Gesamtkommunikation mitsamt den in ihr integrierten Instrumenten in beiden Maßen gerecht zu werden [vgl. Bruhn 2011, 132].

2.3.2.1 Thematische Integration

Die thematische Integration dient der langfristig angelegten, strategischen Markenkommunikation von Unternehmen und hat den Auftrag, alle Kommunikationsmaßnahmen miteinander thematisch zu verbinden.

Der zentrale Schwerpunkt der thematischen Integration ist eine gesamtumfassende Abstimmung durch die Entwicklung von thematischen Verbindungslinien. Als solche thematisch-inhaltlichen Linien werden einheitliche Kernbotschaften und Kernargumente, Slogans und Claims eingesetzt. Dazu gehören ebenfalls Schlüssel motive und Bildfamilien sowie die Verknüpfung von visuellen Motiven mit akustischen und sogar olfaktorischen (Geruchs- und Geschmacksinn) Reizen [vgl. Bruhn 2011, 103].

Analog zum kaskadenförmigen Aufbau der Kommunikationsziele (vgl. 2.1.1) wird auch bei der inhaltlichen Integration sämtlicher Markenbotschaften und thematischen Inhalte auf ein hierarchisch ableitbares System gesetzt. Den Ausgangspunkt der thematischen Integration stellt die kommunikative Leitidee dar. Sie übersetzt die bereits bei den Kommunikationszielen definierte, strategische Positionierung als *Soll-Bild* des Unternehmens in eine zentrale und übergeordnete Grundaussage hinsichtlich der Unternehmensmarke. Die kommunikative Leitidee einer Marke ist daher auf einem hohen Abstraktionsniveau zu formulieren, damit sie bei der thematischen Ableitung zielgruppen- und maßnahmenübergreifend ausgeweitet werden kann. Eine weitere thematische Festlegung kann die Entwicklung eines kommunikativen Leitbilds sein, das die Leitidee thematisch durch ein inhaltlich passendes Schlüssel motiv verstärkt.

Bei der Entwicklung von Kommunikationsbotschaften wird im Sinne der thematischen Integration daher auf eine hierarchische Ableitung der Leitidee hin zu den Kernbot-

schaften auf Zielgruppenebene hin zu Einzelaussagen auf Maßnahmenebene gesetzt. [vgl. Bruhn 2011, 152]. Ausgehend von der kommunikativen Leitidee werden von Ebene zu Ebene die einzelnen Kernbotschaften, beziehungsweise ihre Aussagen, immer weiter ausdifferenziert.

Die erste thematische Ableitung ist die Formulierung von Kernaussagen, die auf die jeweiligen Zielgruppen des Unternehmens zugeschnitten sind. Zusammen bilden alle Kernbotschaften die kommunikative Leitidee. Die Kernaussagen sind zwar auf die einzelnen Zielgruppen zugeschnitten, da diese sich aber in vielen Kommunikationskanälen aufhalten, können die Kernbotschaften auch für mehrere Kanäle genutzt werden. Somit ergibt sich für den Kommunikationsempfänger ein inhaltlicher Wiedererkennungswert.

Die nächste Ableitung ist die spezifische Entwicklung von Einzelaussagen. Sie werden nach den einzelnen Kommunikationsaktivitäten und den entsprechenden Maßnahmenzielen formuliert. Diese beinhalten die strategische Auswahl und Verknüpfung der Kommunikationsmittel und Instrumente bezüglich des Inhalts, der Zielgruppe und übergreifenden Leitidee. Sie konkretisieren und belegen durch Zahlen, Daten und Beispiele die Kernaussagen der Zielgruppen und haben somit Argumentations- und Beweischarakter (vgl. Abb. 21).

„Entscheidend für die Integrierte Kommunikation ist die strukturierte Zusammenstellung eines Systems von Kern- und Einzelaussagen, das sich unter dem inhaltlichen Dach der kommunikativen Leitidee einordnen lässt und allen an der Kommunikation beteiligten Kommunikationsabteilungen als Argumentationssystem zur Verfügung stehen kann“ [Bruhn 2011, 152].

Einen weiteren Teil der thematisch-inhaltlichen Integration bildet die Verbindung von Themen unter dem Dach der Gesamtkommunikation. Diese Themen werden zwar als einzelne Issues aufbereitet und kommuniziert, jedoch sind alle Themen dem Markenkreis des Unternehmens angehörig und unterstützen so die thematische Integration. Dieselbe Absicht wird auch mit einer Auswahl von einzelnen, aber thematisch verwandten Schlüsselmotiven oder akustischen und olfaktorischen Reizen verfolgt.

Durch diese verwandtschaftlichen Verbindungen werden unterbewusst familiäre Nähe und ein konsistentes Markenbild transportiert.

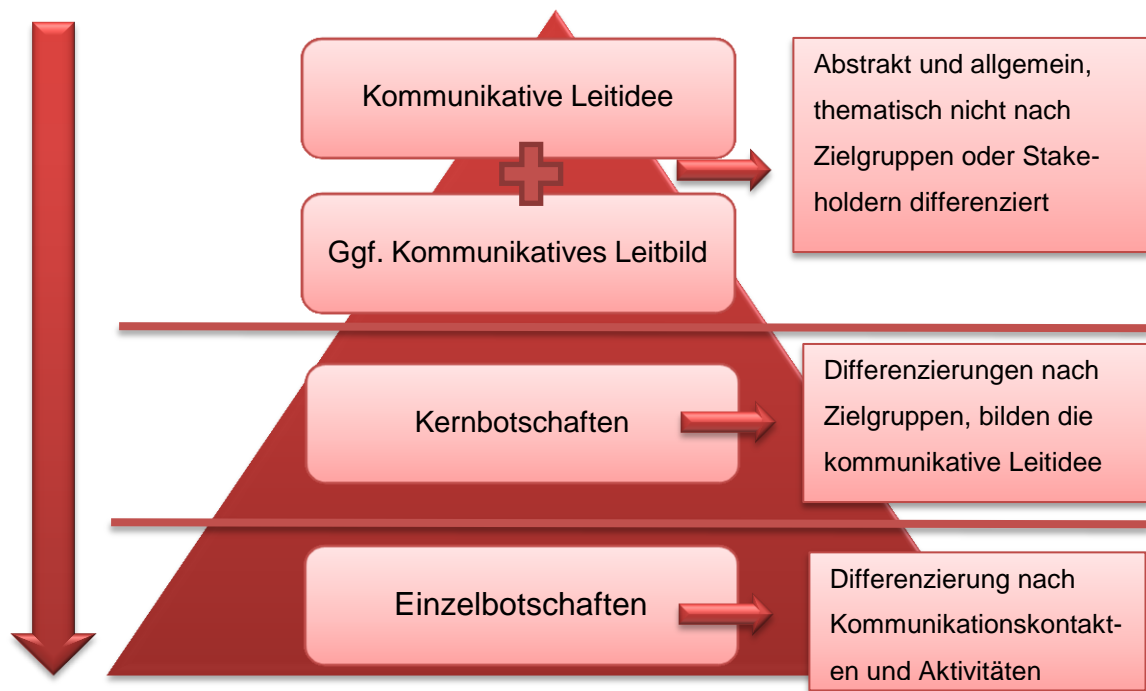


Abbildung 21: Thematische Integration. Hierarchisierung von Kommunikationsbotschaften
(Quelle: Eigene Darstellung)

2.3.2.2 Formale Integration

Die formale Integration dient der langfristig angelegten, strategischen Markenkommunikation von Unternehmen und hat den Auftrag, alle Kommunikationsmaßnahmen miteinander nach formalen Gestaltungsprinzipien zu verbinden. Der zentrale Schwerpunkt der formalen Integration liegt auf der Entwicklung von bestimmten Gestaltungsleitlinien, die sämtliche Kommunikationsmaßnahmen miteinander verknüpfen, um trotz der Anwendung unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente und unterschiedlicher Zielgruppen einen einheitlichen Markenauftritt zu kreieren. Diese Gestaltungsleitlinien müssen für eine erfolgreiche formale Integration auf mittel- bis langfristiger Basis konsequent in horizontaler sowie vertikaler Richtung eingehalten werden und jeden Bereich des Unternehmens miteinschließen.

Die formalen Vorgaben gehen meist Hand in Hand mit den unternehmenseigenen Gestaltungsprinzipien der Corporate Identity (CI) und werden als Corporate Design (CD), d. h. als die einheitliche Gestaltung aller Kommunikationsmittel und Produkte des Unternehmens, festgehalten. Zur formalen Integration gehört alles, was den Markenauftritt nach innen wie nach außen ausmacht: Logo, Claim, Schriftgröße, Typografie, Layout, festgelegtes Farbspektrum, Formate, Bilderwelten, Anweisungen für die Positionierung von grafischen Elementen, Gestaltungsmerkmale für sämtliche Kommunikationskanäle.

le, Verpackungsdesign, aber auch Regeln für Akustik und olfaktorische Reize sowie Architektur und Ähnliches.

Das Corporate Design ist dabei Teil einer Gesamtstrategie des Unternehmens und spiegelt deren Corporate Identity. Ein wichtiger Faktor bei der Entwicklung der formalen Vorgaben ist es, eine Gestaltung zu entwickeln, die einerseits wiedererkennbar, klar, prägnant und vertraut wirkt, andererseits immer wieder frisch, präsent und zeitgemäß. Sämtliche Vorgaben der formalen Integration werden in einem Leitfaden, dem CD-Manual, schriftlich fixiert, um einen einheitlichen Markenauftritt zu garantieren. Das Manual enthält alle formalen Bausteine eines einheitlichen Markenauftritts, genauso wie exemplarische Anwendungen. Es sollte deshalb allen Mitarbeitern, externen Kooperationspartnern, Agenturen, Druckereien sowie allen weiteren Auftragnehmern immer in der aktuellen Version zugänglich sein [vgl. Designfragen 2014].

Im Sinne einer integrierten Markenkommunikation zielt die formale Integration insgesamt darauf, einen Gesamteindruck der Unternehmensmarke zu generieren und somit den Wiedererkennungswert und letztendlich die Bekanntheit und die Reputation der Marke zu steigern.

2.3.2.3 Zeitliche Integration

Die zeitliche Integration dient der langfristig angelegten, strategischen Markenkommunikation von Unternehmen und hat den Auftrag, alle Kommunikationsmaßnahmen miteinander zeitlich zu verbinden und kontinuierlich einzusetzen.

Der zeitlichen Integration liegt die Idee des Feldzugs zugrunde, also im Bereich der Markenkommunikation der Feldzug um die Meinung der Öffentlichkeit. Der Begriff macht die zeitliche Konzentration auf einen definierten Zeitraum für die erfolgreiche Durchführung einer bestimmten Kampagne deutlich [vgl. Röttger 381- 383]. Die zeitliche Integration bezieht sich auf eine kurz- bis mittelfristige Abstimmung von unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen, d. h. die Abstimmung innerhalb und zwischen den Planungs- und Umsetzungsperioden. Sie zielt auf den Aufbau von Konsistenz und Kontinuität, um so die Wahrnehmung eines einheitlichen Erscheinungsbildes der Marke zu stärken [vgl. Bruhn 2011, 107].

Innerhalb der zeitlichen Integration sind zwei Arten voneinander zu unterscheiden: Zum einen die zeitliche Abstimmung zwischen einzelnen Kommunikationsinstrumenten oder Aktivitäten innerhalb einer Markenkampagne. Durch den abgestimmten Zeitplan sollen

sich die Instrumente gegenseitig unterstützen, um insgesamt einen einheitlichen Eindruck bei den angesprochenen Stakeholdern zu hinterlassen und die vermittelten Inhalte besser zu transportieren. Zum anderen die Planung von kontinuierlichen Wiederholungen der thematisch-formalen Botschaften innerhalb eines Kommunikationsinstruments oder Kanals. Werden die zu vermittelnden Inhalte zu schnell und zu häufig gewechselt, kann sich kein Gefühl von Kontinuität bei den Stakeholdern einstellen und der Wiederholungs- und Lerneffekt, durch den die Marke im Gedächtnis der Stakeholder verankert werden soll, bleibt aus.

Für eine erfolgreiche zeitliche Integration der gesamten Markenstrategie ist die gesamte Planung flexibel zu gestalten, um eine kontinuierliche Aktualisierung und Weiterentwicklung derselben zu ermöglichen.

2.3.3 Strategische Orientierung der operativen Kommunikation: Crossmedia

Im Sinne einer integrierten Kommunikation ist auf die inhaltliche, formale und zeitliche Integration der verwendeten Kommunikationsinstrumente zu achten. Diese vollzieht sich bei der operativen Kommunikation auf zwei Ebenen, der inter- und der intrainstrumentellen Ebene. Die interinstrumentelle Ebene hat die Vernetzung zwischen den einzelnen Kommunikationsinstrumenten zur Aufgabe, während die intrainstrumentelle Ebene die Einhaltung der thematischen, formalen und zeitlichen Integration innerhalb eines Kommunikationsinstruments sicherzustellen hat.

Als Ausgangspunkt werden im Sinne der Gesamtkommunikation sogenannte Leitinstrumente, die als zentral für die Erreichung der angestrebten strategischen Positionierung zu sehen sind, definiert [vgl. Bruhn 2011, 141]. Diese spezifischen Leitinstrumente bilden eine operative Kommunikationsplattform und übernehmen somit eine Führungsposition für die Übermittlung und den Dialog mit den Stakeholdern. Analog zur Botschafts- und Zielformulierung (vgl. 2.1.1/2.3.2) werden bei der operativen Kommunikation die nachstehenden Kommunikationsinstrumente hierarchisch von der Kommunikationsplattform aus abgeleitet.

Die zweite Stufe nach der Identifikation der Leitinstrumente bilden die Integrations- bzw. Folgeinstrumente. Integrationsinstrumente haben kein so hohes Beeinflussungspotenzial wie die definierten Leitinstrumente, jedoch können sie durch ihre Fähigkeit, verschiedene Instrumente ineinander zu integrieren, potenzierende Wirkungen auf Stakeholderseite erreichen. Folgeinstrumente sind Instrumente, die ergänzend zu anderen führenden Instrumenten eingesetzt werden und übernehmen Aufgaben für ein-

zelne Zielgruppen. Sie runden die operative Kommunikation im Detail ab und stellen sicher, dass flächendeckend kommuniziert wird. Die Kommunikationsmittel erfüllen jeweils Einzelaufgaben, da sie sich jeweils nach den einzeln geplanten und durchgeführten Kommunikationsmaßnahmen richten und daher je nach Anlass, Zielgruppe und dem Projektinhalt kurzfristig ausgewählt werden [vgl. Bruhn 2011, 151f].

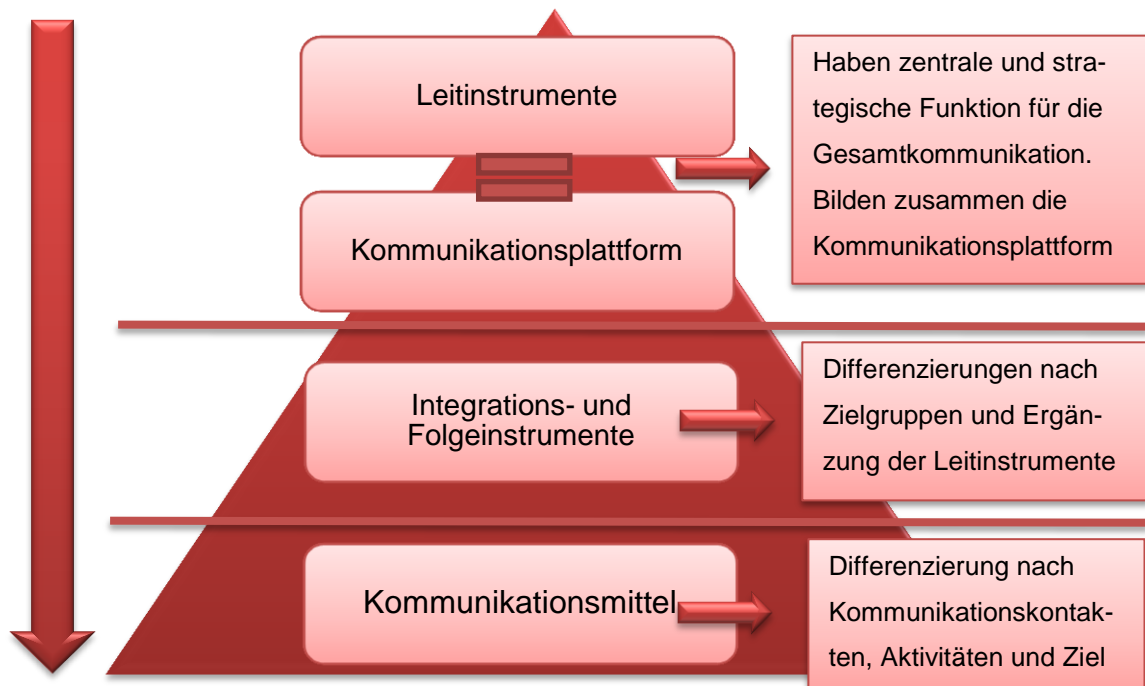


Abbildung 22: Hierarchisierung von Kommunikationsinstrumenten
(Quelle: Eigene Darstellung)

Insgesamt bietet das Prinzip der integrierten Kommunikation ein in sich geschlossenes System mit großem Identifikations-, als auch Individualisierungspotenzial. Die strategische Planung der Gesamtkommunikation bildet insgesamt hierfür eine hierarchische Systematisierung sowohl in vertikaler als auch horizontaler Richtung. Die vertikale Ordnung bezieht sich auf den Konkretisierungsgrad innerhalb der einzelnen Planungsschritte, während die horizontale Ordnung die integrative Funktion zwischen den einzelnen Ordnungsebenen sowie zwischen den einzelnen Zielen, Botschaften und Instrumenten übernimmt (vgl. Abb. 23).

Zusätzlich zur Abstimmung der Kommunikationsinstrumente mit den Zielen, Botschaften und weiteren Maßnahmen im Sinne einer Integrierten Kommunikation ist es eine Notwendigkeit geworden, die operative Kommunikation crossmedial, also als eine Vernetzung der Inhalte über verschiedene Kanäle hinweg, zu gestalten. Gründe hierfür sind zum einen die zunehmende Überreizung der Rezipienten aufgrund der permanenten Informationsflut und die multioptionale Mediennutzung der Zielgruppen. Zum ande-

ren führt die Konvergenz der Medien zwangsläufig zu einer Konvergenz der Kommunikationsinstrumente. Außerdem wird eine crossmediale Ausrichtung auch durch die zunehmende Mobilität der Stakeholder erforderlich, da die auf Entertainment und Abwechslung programmierte Gesellschaft sowie private und berufliche Anforderungen immer mehr Menschen so mobil werden lassen wie noch keine Generation vor ihnen [vgl. Mahrtdt 2009, 13f].

Die Botschaften und die Aktivitäten, die über die verschiedenen Kanäle an alle Stakeholder vermittelt werden, müssen somit durch die aufeinander abgestimmten Kernbotschaften miteinander kongruent sein. Dennoch sollten sie durch die Einzelaussagen, durch das Kommunikationsinstrument sowie die Art der Aktivität in ihrem Inhalt unterschiedlich sein.

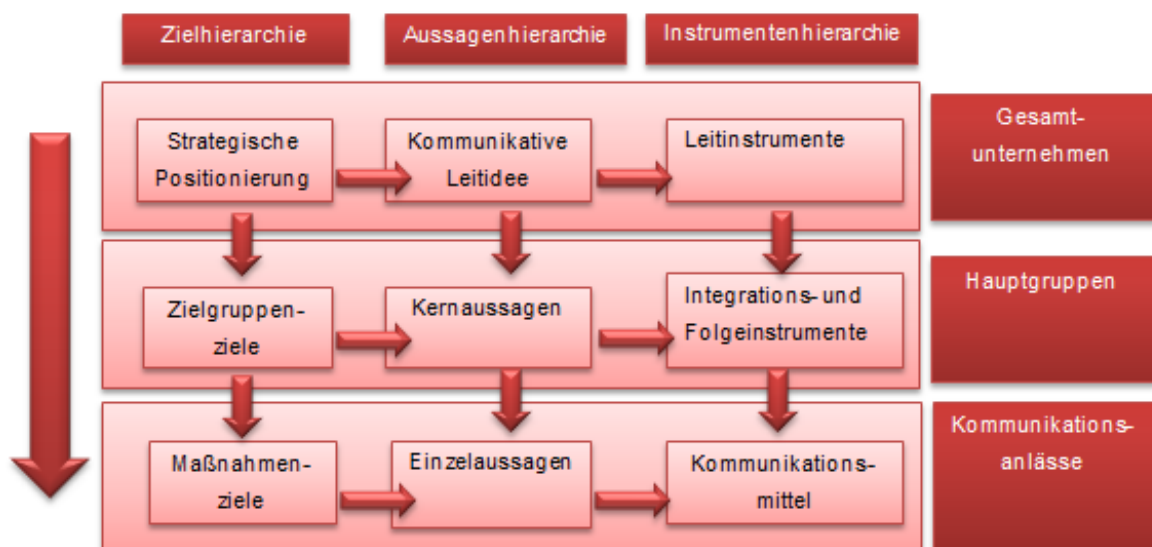


Abbildung 23: Ansatz der Integrierten Kommunikation
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn 2009, 122)

Im Folgenden wird ein Überblick über traditionelle und innovative Instrumente der Kommunikationspolitik gegeben und eine Auswahl an Beispielen für die einzelnen Instrumente tabellarisch erstellt. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels wird auf die crossmediale Orientierung der operativen Kommunikation eingegangen und erläutert, wie die einzelnen Instrumente innerhalb einer Kampagne crossmedial vernetzt sind und aufeinander verweisen.

2.3.3.1 Traditionelle Instrumente

Traditionelle Instrumente der Kommunikationspolitik richten sich mithilfe der klassischen Massenmedien meist an ein sehr breites, aber nicht sehr differenziertes Publikum. Bei diesen Formen der Ansprache gilt es zunächst einmal, die Aufmerksamkeit für ein Unternehmen, eine Marke oder für ein neues Produkt zu generieren (Awareness-Faktor) oder eine bereits bekannte Marke oder ein Unternehmen durch Präsenz und Wiederholung in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern.

Dies gelingt durch ein strategisches Aufmerksamkeitsmanagement, das die News-Faktoren Fokussierung, Konkretisierung, Aktualisierung (Verknüpfung mit öffentlichen Themen), Personalisierung, Aktivierung, Reduktion der Komplexität, Emotionalisierung (Erweckung von Emotionen bei den Zielgruppen) und Visualisierung erfolgreich in die Kommunikations-kampagne integriert [vgl. Kreyher 2014, 18]. Im Folgenden werden traditionelle Instrumente der Kommunikationspolitik aufgelistet und vorgestellt:

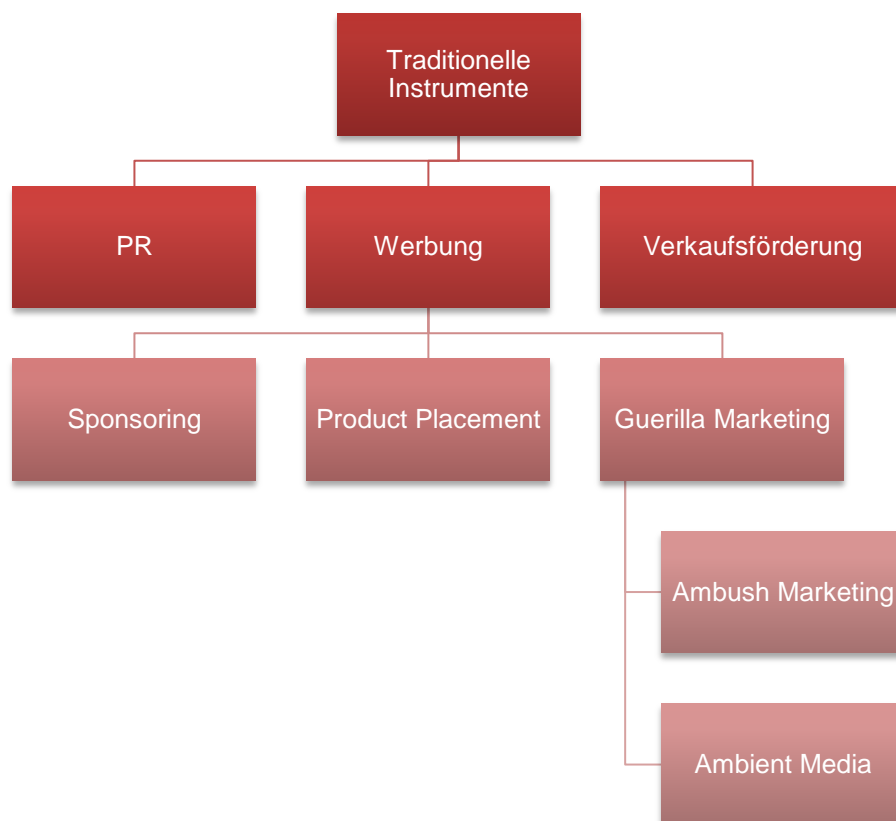


Abbildung 24: Überblick über traditionelle Kommunikationsinstrumente
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreyher 2014, 11)

Public Relations: Die Hauptaufgaben von Public Relations (PR) sind der Aufbau und die Pflege von Vertrauen und Verständnis der Stakeholder gegenüber dem Unterneh-

men und eine Verbesserung des Unternehmensimages. Hierzu gehören Pressearbeit, Medienbeobachtung und Gestaltung sowie Aktivitäten der Dialogkommunikation. Public Relations Aktivitäten sind besonders wichtig im Krisenmanagement von Unternehmen und eignen sich besonders bei der Vermittlung komplexer und detaillierter Informationen. Diese erscheinen dann beispielsweise als redaktionelle Beiträge in diversen Medien oder werden im Rahmen von Vorträgen oder Events dargeboten. Durch geschicktes Agenda-Setting können so dem Unternehmen dienliche Themen in den Köpfen der Stakeholder positioniert werden. Public Relations können das Image der Organisation aktiv formen, indem sie zum Beispiel kommunikative Unterstützung von Innovationsprozessen leisten. Unternehmen können hierbei als *Expert Publisher*, der Neuheiten professionell an die Zielgruppen weitergibt oder als *Idea Generator*, der vorhandenes Wissen bündelt, um neue Impulse zu generieren, auftreten und sich so als Innovator und Gestalter der Zukunft präsentieren [vgl. Zerfaß 2009, 42]. Beispiele für PR-Maßnahmen sind zum Beispiel Interviews in Tageszeitungen (regional/global), Fotostrecken in Branchenmagazinen, Coverstories in Fachzeitschriften. Printerzeugnisse der Verantwortungskommunikation wie Geschäftsberichte, Pressemappen und Umwelt-, Nachhaltigkeitsberichte gehören ebenfalls ins Feld der PR.

Werbung: Werbung als traditionelles Kommunikationsmittel kann als der Inbegriff aller Maßnahmen, die eine verhaltensrelevanten Einstellungen beim Konsumenten herbeiführen sollen, definiert werden. Dafür werden Strategien entwickelt, die durch sogenannte Werbemittel an die Rezipienten gebracht werden [vgl. Reisinger 2014]. Zu den klassischen Werbemitteln, die über die Massenmedien Print, TV und Radio gespielt werden, gehören TV-Commercials, Kino- und Radiospots sowie Anzeigen in verschiedenen Printmedien. Während TV-Commercials in der Lage sind, sehr schnell hohe Reichweiten aufzubauen und sich vor allem zur Steigerung des Bekanntheitsgrads und zur Verankerung von vorhandenen Markenimages, eignen werden Kino-Spots von den Zuschauern in der Mehrzahl als intensiver und konzentrierter erlebt. Kinospots haben einen hohen so genannten Impact, da das Publikum sich dem audiovisuellen Erlebnis nicht entziehen kann. Spots im Radio hingegen werden oft parallel zur Print- und TV-Kommunikation eingesetzt und haben zumeist eine lokale Reichweite. Als Werbemittel verschafft es der Marke durch Musik, Stimme und Geräusche multisensuale Vorteile und unterstützt so die akustische Markenführung [vgl. Mahrtdt 2009, 53].

Print-Anzeigen als Werbeträger können sehr ergiebig für die Kommunikationsarbeit von Unternehmen sein, da trotz stetig sinkender Auflagen Printmedien generell eine

hohe Reichweite haben und die Aufnahmebereitschaft durch die räumlich ungebundene und bewusste Nutzung im Freizeitverhalten hoch ist. Gerade wenn die Identifikation der Leser mit dem gewählten Printmedium hoch ist, geben Printanzeigen eine gute Möglichkeit zur Markenverankerung und der Präsentation von Erlebniswelten [vgl. Mahrtdt 2009, 42].

Als ein weiteres Werbemittel gelten außerdem Out-of-Home-Maßnahmen (OOH). Hierzu werden alle Außenmaßnahmen gezählt, die in der Öffentlichkeit stattfinden und somit eine breite und mobile Zielgruppe ansprechen. OOH bietet großflächige Visualisierungsmöglichkeiten und kann durch eine besondere Platzierung oder ein außergewöhnliches Design starke virale Effekte erreichen. Insgesamt liegt die Stärke von Out-of-Home-Maßnahmen in einer schnellen Erhöhung des Bekanntheitsgrades und der bild- und erlebnisgesteuerten Markenplatzierung [vgl. Mahrtdt 2009, 50].

Zu den besonderen Formen der Werbung zählen außerdem noch Sponsoring, Product Placement und Guerilla Marketing: Unter Sponsoring versteht man die systematische Unterstützung von Personen, Institutionen und Veranstaltungen in finanzieller oder sachlicher Hinsicht durch einen Sponsor, der im Gegenzug eine klar definierte Gegenleistung erhält [vgl. Bruhn 2011, 792]. Product Placement ist die visuelle oder verbale Platzierung eines Produktes oder einer Dienstleistung im redaktionellen Teil eines Printmediums bzw. im Fernsehprogramm oder Kinofilm, ohne dass es der Leser oder Zuschauer als störend empfindet. Bei Guerilla Marketing wird auf die größtmögliche Aufmerksamkeit der Kunden durch den Einsatz ungewöhnlicher Maßnahmen gezielt. Guerilla-Maßnahmen zeichnen sich meist durch provokante, überraschende, unkonventionelle Aktivitäten aus und können eine hohe virale Reichweite erreichen. Zu Guerilla-Marketing zählen ferner Ambush Marketing (Versuch eines Unternehmen oder Marke von einem Event zu profitieren, ohne selbst Sponsor zu sein) und Ambient Media (Integration von Kommunikationsmitteln direkt in das Lebens- und Freizeitumfeld bestimmter Zielgruppen). Nachfolgend werden einige Beispiele für Werbemaßnahmen exemplarisch aufgelistet:

- *TV, Kino und Radio:* TVCs (8- oder 15 Sekünder), Cut-In-Spots, Gewinnspiele etc., Kinospot (30-Sekünder), Trailer etc., Radio-Spots, Event-Hinweise

- *Print*: Image-, Produkt-, Coupon-Anzeigen, Branded Content (redaktionelle Anzeigen)
- *OOH*: Plakate, City-Light-Poster, Traffic- und Sky-Boards, Lichtinstallationen, Promotionsverkehrsfahrzeuge
- *Sponsoring*: Unternehmens- oder Markenhinweise auf Trikots, bei Veranstaltungen oder Moderationen, Vergabe von Goodie-Bags und Merchandising-Artikeln, Gewinnspiele etc.
- *Product Placement*: Automarken der Autos der Darsteller in Blockbustern, verwendete Produkte in Serien und Soaps, zum Lifestyle erhobene Marken in Serien wie SATC (Manolo Blahnik etc.)
- *Guerilla-Marketing*: Streetbranding, Bluejacking (Senden einer persönlichen Nachricht via Bluetooth), verfremden einer bekannten Außenfassade etc.
- *Ambush-Marketing*: Vergabe von Fanartikeln bei einem Sportereignis außerhalb des Stadions u. ä.
- *Ambient-Media*: Kommunikationsinhalte auf Postkarten, Bierdeckeln, Zapfpistolen, Containern, Fußböden, Kanaldeckeln, Kassenbons oder an Einkaufswagen

Verkaufsförderung: Verkaufsfördernde Maßnahmen werden zeitlich gezielt und markt-segmentspezifisch eingesetzt. Sie informieren und beeinflussen zumeist kurzfristige Verkaufsaktionen, Absatzmittler und Käufer durch personen- sowie sachbezogen erweiterte Leistungen des Produktangebots. Käufer werden am Point of Sale (POS) mit speziellen Maßnahmen und Methoden angesprochen und sollen so gezielt auf das Produkt oder die Marke aufmerksam werden. Beispiele für verkaufsfördernde Maßnahmen sind unter anderem Proben, Verköstigungen, Austeilungen an Messen und Ausstellungen sowie die speziell eingerichtete Schaufenster.

2.3.3.2 Innovative Instrumente

Die Megatrends der Digitalisierung, Globalisierung und der immer stärkeren Mobilität der Konsumenten haben einerseits zu einer zunehmenden Medienvielfalt und andererseits zu einer Übersättigung der Konsumenten durch die vielfältigen und zahlreichen

Kommunikationsmittel geführt. Um diese neuen Herausforderungen erfolgreich zu meistern und die Zielgruppen in ihren neuen Lebensräumen abzuholen, setzen Unternehmen in zunehmendem Ausmaß innovative, persönliche und subtilere Kommunikationsstrategien ein und verbinden traditionelle und innovative Kommunikationsinstrumente für crossmediale Kampagnen. Im Folgenden werden innovative Instrumente der Kommunikationspolitik aufgelistet und vorgestellt:

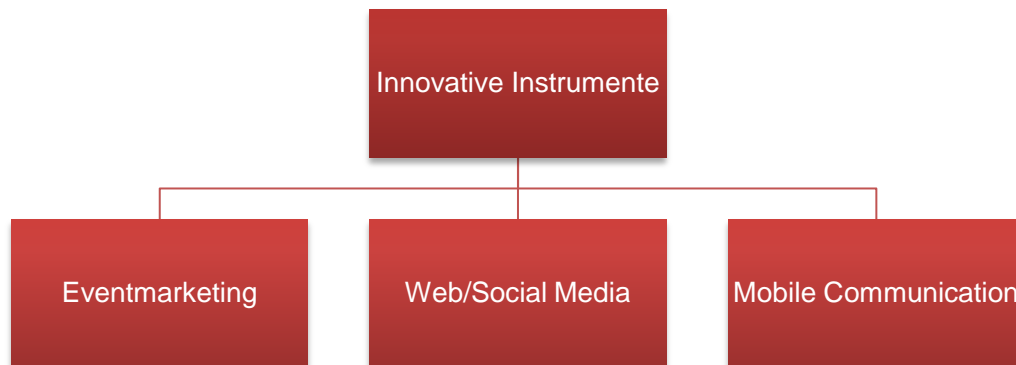


Abbildung 25: Überblick über innovative Kommunikationsinstrumente
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreyher 2014, 11)

Eventmarketing: Veranstaltungen als Kommunikationsinstrument sind die unmittelbar erlebbaren Inszenierungen von Ereignissen im Rahmen der Unternehmens- und Markenkommunikation. Merkmale eines Events sind die Möglichkeit zur Interaktion und die Emotionalisierung der Besucher durch das unmittelbare Erleben. Die direkte und emotionale Ansprache der Zielgruppen ist durch den hohen Erlebnis- und Abwechslungsfaktor sehr ergiebig und daher gut zur Markenbindung und Aufmerksamkeitsgewinnung geeignet. Die auf Events gegebene Face-to-face-Kommunikation ermöglicht direkten Kontakt zu Stakeholdern und eignet sich dadurch auch gerade für komplexe und sensible Themen wie Nachhaltigkeits- und Verantwortungsthematiken. Beispiele für Eventmarketing-Maßnahmen sind unter anderem Kick-Off Events, Townhall-Meetings, Breakfast-Runden, Interaktive Workshops, Dialogforen auf Führungsebene, sowie Pressegespräche und Live Chatrooms. Weitere Beispiele sind Rednerveranstaltungen, Kamingespräche, Dialogveranstaltungen, Roundtables, Gruppendiskussionen, Informationsveranstaltungen und Veranstaltungen wie ein Tag der offenen Tür, Tagungen oder Symposien.

Web/Social-Media: Elektronische Medien bieten eine breite Palette an Kommunikationswegen und bestehen in der Regel aus einer Kombination von traditionellen Kommunikationselementen auf Online-Ebene und den neuen Kommunikationswegen des

Web 2.0. Der aktuelle, dynamische und unmittelbare Charakter von Online-Maßnahmen macht das Internet daher zu einem attraktiven und interaktiven Medium innerhalb einer Unternehmens- oder Markenkampagne. Durch die Digitalisierung und die Verbreitung von Social Media ergeben sich neue Herausforderungen, aber auch neue Chancen. Die Macht der User, gerade im digitalen Feld muss in Zukunft nicht nur anerkannt, sondern auch unterstützend für die eigenen Ziele eingesetzt werden. In den verschiedenen Netzwerken können Trends gesetzt und Brand-Communities aufgebaut werden. Auch durch „Crowdsourcing“ können User offen und transparent für die eigenen Unternehmensziele tätig werden und sich so als vollwertigen und geschätzten Dialogpartner des Unternehmens erfahren.

Virales Marketing löst im Web gezielt Word-of-Mouth-Botschaften (WOM) innerhalb und zwischen den anvisierten Zielgruppen aus, um gewünschte Kommunikationseffekte auf persönlicher Basis zu kreieren. Dies hat den Effekt, dass die zu kommunizierende Botschaft als neutral und nicht lästig empfunden wird, da sie nicht auf den ersten Blick vom Unternehmen selbst stammt. Virale Maßnahmen können online direkt an Multiplikatoren und Early Adopters gerichtet werden, um somit neue Trends anzustoßen. Beispiele für Maßnahmen im Web/Social Media-Bereich sind Product- und Corporate-Sites, Suchmaschinen-Marketing oder Affiliate Marketing (Integration von Bannern auf Partnerseiten). Außerdem zählen hierzu die Verlinkung bei themenverwandten Seiten, Display-Adds, In-Page-Adds, In-Stream-Video-Adds oder Pop-Up-Adds etc. [vgl. Bruhn 2011, 1081f]. Beispiele für virales Marketing sind unter anderem Clips auf Youtube, Cliphish oder MyVideo, die sich durch die sozialen Netzwerke rasend schnell verbreiten. Als Beispiel ist hier der Clip *Gangnamstyle* des südkoreanischen Sängers Psy, mitsamt den vielfältigen Nachahmer-Videos aufgrund des Tanzes, zu nennen.

Mobile Communication: Im weitesten Sinne sind darunter alle Kommunikationsformen zu verstehen, die auf mobilen Endgeräten angezeigt werden. Durch erlaubnisbasierte Mobile Communication auf Handy oder Tablet werden Zielgruppen mobil und persönlich ohne Streuverlust erreicht. Mobile Aktivitäten eignen sich besonders für die Pflege von bereits bestehenden Kundenbeziehungen, dem Customer-Relationship-Marketing (CRM) oder der Generierung von Dialogmarketing-Kontakten [vgl. Mahrdrdt 2009, 61f]. Beispiele für Maßnahmen im Mobile Communication-Bereich sind Mobile Images Adds, QR-Codes, App-Based-Adds sowie SMS und E-Mail-Marketing.

2.3.3.3 Crossmediale Abstimmung

Um die zunehmend mobilen und differenzierten Zielgruppen erfolgreich zu erreichen, hat Stakeholderkommunikation sowohl integriert als auch crossmedial zu erfolgen. Das Hauptmerkmal crossmedialer Kommunikationskampagnen ist ihr Verweis- und Verlinkungscharakter zwischen den Kommunikationsinstrumenten mit einer übergreifenden Leitidee. Crossmediale Kommunikation spielt die jeweiligen Inhalte konsistent über mehrere Kanäle hinweg, aber bereitet sie je nach Kanal und Zielgruppe medien- und publikumsspezifisch auf. Die Ansprache sollte vernetzt, interaktiv und ggf. multisensorisch erfolgen und dem Konsumenten einen klaren Nutz- oder Mehrwert bieten. Das Ziel von crossmedialen Kampagnen ist es, ganzheitlich in verschiedenen Lebensdimensionen auf die gewünschten Stakeholder einzuwirken [vgl. Mahrdt 2008, 15]. Nach Mahrdt gibt es sowohl einige notwendige als auch hinreichende Bedingungen, die erfüllt werden müssen, damit eine Kampagne sich als crossmedial bezeichnen kann und somit auch die entsprechenden Wirkungen erzielt. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick der Kriterien für Crossmedialität gegeben:

Notwendige Bedingungen für Crossmedialität:

1. *Durchgängige Leitidee:* Ist eine durchgängige Story oder *Big Idea* über die gesamte Kampagne hinweg erkennbar?
2. *Thematische, formale und zeitliche Integration:* Ist die Integration (thematisch, formal, zeitlich) der Kommunikationsmittel unter der durchgängigen Leitidee erfüllt?
3. *Kommunikative Vernetzung:* Verweisen die einzelnen Instrumente aufeinander? Gibt es Hinweisscharakter?

Hinreichende Bedingungen für Crossmedialität:

4. *Geeignete Medienwahl:* Sind die Kommunikationsinstrumente im Hinblick auf Zielgruppe und des zu kommunizierenden Themas richtig gewählt?

5. *Interaktionsmöglichkeiten und Aktivierung*: Gibt es Response-, und Interaktionsmöglichkeiten für den Rezipienten? Wird er aufgefordert selbst aktiv zu werden und entsteht so ein Selbstreferenzeffekt
6. *Multisensorische Ansprache*: Wird der Rezipient auf mehreren Sinnesebenen (Bild, Ton, Geruch etc.) angesprochen, um die Intensität und die Erlebnisqualität zu steigern?
7. *Zielmedium und Konvergenz*: Gibt es bei der Verlinkung zwischen den Instrumenten ein gemeinsames Zielmedium?
8. *Mehr- und Nutzwert für die Konsumenten*: Werden gleichmäßig Interessen und Bedürfnisse des Rezipienten abgedeckt? Bringt die Kampagne ihm einen Nutzen, unterhält sie ihn und ist sie leicht verständlich? [vgl. Mahrtdt 2009, 18]

Im besten Fall entsteht somit bei einer korrekten Planung der Kommunikationsmaßnahmen und Einsatz der Kommunikationsinstrumente ein einheitliches und widerspruchsfreies Bild des Unternehmens, das jedoch so differenzierend im Detail sein entsprechendes Klientel anspricht, dass es die Aufmerksamkeit der anvisierten Zielgruppen erfasst.

3 Empirie: Strategische Kommunikation am Beispiel von ABB

Die strategische Unternehmenskommunikation mit ihren im vorherigen Kapitel behandelten Teilfeldern wird nachfolgend an einem Beispiel eines industriellen Großunternehmens empirisch behandelt. Als Beispiel dient die ABB als eines der führenden Unternehmen im Bereich der Energie- und Automatisierungstechnologie.

Die ABB ist ein börsennotierter Konzern der Energie- und Automatisierungstechnik mit Hauptsitz in Zürich. Der Konzern in seiner heutigen Form entstand 1988 aus der Fusion der schwedischen Allmänna Svenska Elektriska Aktiebolaget (ASEA) und der schweizerischen Brown, Boveri & Cie. (BBC). Die ABB blickt jedoch insgesamt schon auf eine über 120-jährige Geschichte in der Energie- und Automatisierungstechnik zurück. Die weltweit tätige Aktiengesellschaft besteht aus über 330 Tochtergesellschaften und beschäftigt insgesamt rund 150.000 Mitarbeiter in 100 Ländern. Ihre Geschäftstätigkeiten gliedern sich in die fünf Geschäftsfelder Energietechnik-Produkte, Energietechnik-Systeme, Industrieautomation und Antriebe, Niederspannungsprodukte und Prozessautomatisierung. ABB entwickelt, fertigt und liefert Produkte, Systeme und Lösungen für Versorgungsunternehmen, sowie für die Prozess-, Fertigungs- und Konsumgüterindustrie. Firmensitz in Deutschland ist seit der Gründung 1900 Mannheim (vgl. ABB 2014a).

3.1 Strategische Orientierung der ABB

Die ABB ist eine Business-to-Business-Marke (B2B) und richtet sich somit an andere Unternehmen als Kunden, die Produkte und Serviceleistungen direkt verwenden oder als Vorprodukte für eigene Produktionen nutzen.

Im Rahmen der globalen Image-Kampagne *for a better world* positioniert sich ABB seit 2011 „als globaler, nachhaltiger Lösungsanbieter für die Herausforderungen der Zukunft, der es seinen Kunden in der Energieversorgung und der Industrie ermöglicht, ihre Leistung zu verbessern und die Umweltbelastung zu reduzieren“ [vgl. ABB 2014a].

Anhand der strategischen Positionierung sowie der weiteren Kommunikationsziele und Botschaften kann abgeleitet werden, dass sich die strategische Kommunikation des Unternehmens auf zwei Hauptkategorien fokussiert. Zum einen die kommunikative Positionierung der ABB als industrieller Innovator und Anbieter hochintelligenter Tech-

nologien und zum anderen die Zuspitzung auf den Sektor Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Diese beiden Säulen sollen die ABB nach außen wie nach innen repräsentieren und ihr Unternehmensimage bestimmen.

Die direkten Zielgruppen der ABB gliedern sich in B2B-Kunden aus der Energie- und Automatisierungsbranche, Anteilseigner (Shareholder), Mitarbeiter, Wettbewerber, Spezialisten und Fachkräfte aus dem Energiesektor, sowie Medienvertreter und die interessierte Öffentlichkeit. Als weitere Stakeholder nennt die ABB außerdem Lieferanten, Franchisegeber, Vertriebspartner und Generalvertreter, Investoren, Rating-Agenturen und Exportkreditagenturen [vgl. ABB 2014b]. Weitere klassische Stakeholder wie NGOs, Gewerkschaften, Verbände und politische Vertreter sind bei einem industriellen Unternehmen dieser Größe natürlich auch zu nennen.

Die Kommunikationsziele der ABB gliedern sich innerhalb der beiden großen Zielkategorien jeweils nach den einzelnen Zielgruppen. Außerdem gibt es eigene Strategien der einzelnen Geschäftsbereiche, die aufgrund ihrer komplexen Produkte und Serviceleistungen einzeln zu betrachten sind und oftmals in verschiedenen Branchen mit eigener Dynamik agieren. Diese sollen sich zwar letztlich alle unter dem Dach der Unternehmensmarke zusammenfinden, müssen aber doch durch die verschiedenen Gesetzmäßigkeiten der einzelnen Branchen Unterschiede in Strategie und Taktik zulassen. Weitere bereichsübergreifende Ziele der Unternehmenskommunikation sind die Positionierung der ABB als Best Practice Leader in den Fachkreisen des Energiesektors und die Steigerung des Bekanntheitsgrads bei potenziellen Neukunden aus der Industrie. Das erklärte Ziel der *for a better world Kampagne* ist es außerdem, ganz allgemein „die interessierte Öffentlichkeit für die wichtigsten Herausforderungen der Zukunft aus Sicht der ABB zu sensibilisieren und zum Dialog einzuladen“ [Namics 2014].

Die ABB verfolgt den Ansatz des Stakeholder-Value, um den vielen Anspruchsgruppen sowohl in ökonomischer als auch in gesellschaftlicher Sicht gerecht zu werden. Im Zuge dessen ist die ABB Mitglied mehrerer Institutionen und Verbände zur unternehmerischen Verantwortung wie dem UN Global Compact oder unterschiedlichen Group Social and Human Rights Policies. Der Konzern stellt einen eigenen Code of Conduct, der sämtliche Bereiche unternehmerischer Verantwortung abdeckt. Als Markenwerte, die für die ABB als Corporate Brand stehen sollen, nennt das Unternehmen „Leading-edge technology, inclusiveness, passion“. Allerdings kommuniziert die ABB trotz dieser

genannten Werte keinen eigenen offiziellen Wertekanon, sondern erklärt im Hinblick auf ihre unternehmerische Verantwortung, dass die Verpflichtung zu den oben genannten Regelwerken und die geleistete unternehmerische Verantwortung in der Praxis der ABB (vgl. 3.2) die Unternehmenswerte und das Verhalten zu den eigenen Stakeholdern reflektieren. Obwohl hinsichtlich einer wertorientierten Unternehmensführung der Ansatz des Shareholder-Value dem Stakeholder-Value gewichen ist, ist die ABB als börsennotierter Konzern in besonderem Maße seinen Investoren und Anteilseignern verpflichtet. Neben den quantitativen Zielen des Unternehmens zur Wertsteigerung und Gewinnmaximierung, setzt die Unternehmenskommunikation des Konzerns jedoch verstärkt auf softe Themen im CR-Bereich. So sollen langfristig immaterielle Werte in den Köpfen der Stakeholder verankert und qualitative Ziele wie Imagegewinn, Vertrauen und eine Steigerung des Bekanntheitsgrads erreicht werden, um so den generellen Vermögenswert des Konzerns zu steigern.

Zwischenfazit

Die ABB als *old industry*-B2B-Marke in einer klassisch-konservativen Industriebranche, muss sich strategisch anders positionieren als eine klassische B2C-Konsumgütermarke, die sich auf den privaten Konsumenten als Endkunden richtet. Außerdem ist die ABB als börsennotierter Konzern gewissen Regularien unterworfen, die auch den Kommunikationsbereich betreffen. Daher ist der Konzern in seiner Kommunikationsstruktur an manchen Stellen limitiert und muss dementsprechend seine strategische Orientierung den Gegebenheiten anpassen. Die Positionierung des Konzerns, Produktqualität und Entwicklung mit dem Gedanken Nachhaltigkeit und Umweltschutz zu verbinden, ist strategisch ein guter Ausgangspunkt. Durch die Aktualität des Nachhaltigkeitsgedankens in der Gesellschaft kann die Positionierung einen Imagegewinn bewirken. Wichtig ist jedoch, dass der Nachhaltigkeitsgedanke entlang der gesamten Wertschöpfungskette auch wirklich umgesetzt wird. Ansonsten könnten Stakeholder das Vertrauen verlieren und die Positionierung verliert an Authentizität.

3.2 Public Affairs und Sustainability Communications bei der ABB

Das aktive Betreiben von Public Affairs, die externen Beziehungen zu Regierung und Behörden zu pflegen, ist zu einem unerlässlichen Teil der Kommunikation von Großunternehmen geworden und die ABB bildet hier keine Ausnahme. Gerade als Konzern der Energiebranche, in Zeiten der Energiewende und der Diskussion um erneuerbare

Energien, nimmt die gesellschaftsbezogene Dialogkommunikation mit sozio-politischen Stakeholdern einen hohen Stellenwert ein. Außerdem hat die Politik seit jeher ein besonderes Interesse an Unternehmen dieser Größenordnung, da diese durch ihre Großkunden aus inländischer und ausländischer Industrie die wirtschaftliche Stabilität und das Wachstum des Landes maßgeblich mitbestimmen. Die Förderung von Technologien und Produkten wie denen der ABB, die wirtschaftliche Großaufträge bei gleichzeitigen Verbesserungen in Nachhaltigkeit und Umweltschutz erzielen, sind für die Politik also sowohl wirtschaftlich als auch imagetechnisch interessant.

Neben der Entwicklung von innovativen Technologien und Services hat sich die ABB als zweite Säule den Beitrag zu einer nachhaltigeren Welt durch die Leistungen ihres Produktportfolios gesetzt. Dies erfordert eine entsprechende Nachhaltigkeitsstrategie entlang der gesamten Wertschöpfungskette und darauf abgestimmte Sustainability Communication. Der Claim des Unternehmen „Power and productivity for a better world“ untermauert diesen Ansatz. Zudem hat sich die ABB bis 2015 und darüber hinaus das Ziel gesetzt: “ABB will be a leading contributor to a more sustainable world and will be recognized as a top-performing company in terms of sustainable business practice” [ABB 2014c]. Social Reporting durch Nachhaltigkeitsberichte und die offizielle Verpflichtung zu Grundsätzen der Corporate Responsibility und Corporate Governance gehören für die ABB als industrielles Großunternehmen zur Standardkommunikation.

Die Berichterstattung über den CSR- und Sustainability-Bereich der ABB fungiert in mehrfacher Hinsicht als Katalysator für das Bestreben des Konzerns, nicht nur als Industrieriese ohne Kontakt zum Endverbraucher angesehen zu werden sowie das gesetzte Ziel, als führendes Unternehmen im nachhaltigen Wirtschaften bekannt zu sein. Zum einen sind die CSR-Inhalte bilanzierbar und überprüfbar und geben so den reinen Kommunikationsbotschaften *Futter*. Zum anderen kann sich die ABB durch ihr Know-How in aktuellen Themen und Trends, die die Gesellschaft umtreibt, als Experte positiv positionieren. Gerade durch das Interesse der Gesellschaft an Themen wie Klimaschutz, nachhaltige Ressourcennutzung oder smarte Technologien im Feld der erneuerbaren Energien entsteht großes Potenzial für den Konzern, seine Expertise positiv für Image, Ansehen und Bekanntheit zu nutzen.

Ein weiterer großer Baustein innerhalb der Sustainability Communication der ABB bildet das Engagement innerhalb des Bereichs Corporate Citizenship/Corporate Volunteering als Premium-Sponsor der Special Olympics Deutschland (SOD). Jedes Jahr

arbeiten ca. 150 Mitarbeiter ehrenamtlich bei den nationalen Sommer- oder Winterspielen für Menschen mit geistiger Behinderung.

Seit dem Jahr 2000 aktiv waren die Gründe für dieses CSR-Projekt, eine Seite des Konzerns zu zeigen, die sich bewusst nicht an den Produkten orientiert. Durch die Durchführung und kommunikative Begleitung sollte eine Imageverbesserung angestoßen werden, um das Image von Technik als unemotional, trocken und kopflastig zu verändern. Der Konzern wollte zeigen: Unsere technischen Innovationen entstehen nicht im luftleeren Raum. Dahinter stehen Mitarbeiter mit Emotionen, Empathie, Verantwortungsgefühl und Durchhaltevermögen. Eine kontinuierliche strategische Kommunikation sorgt dafür, dass der Erfolg des Premium-Projekts lebendig bleibt und sich sogar potenziert. Auch wenn das CSR-Projekt Special Olympics vor allem intern wirkt, ist auch die Außenwirkung und die Wirksamkeit im B2B-Geschäft von großer Bedeutung. Mehr als 100 B2B-Kunden nehmen am Event teil. Auf sämtlichen Messen wird das CSR-Projekt präsentiert und auf der Imageseite des Unternehmens steht es an erster Stelle [vgl. Siermann 2013].

Zwischenfazit

Grundlegend muss das gesamte Engagement an die Unternehmensstrategie entlang der kompletten Wertschöpfungskette angepasst werden, um Sustainability und CSR Maßnahmen glaubwürdig zu kommunizieren und wirkliches Wertschöpfungspotenzial generieren zu können. Ansonsten kann es von Kritikern zum Vorwurf des sogenannten Greenwashing kommen und große Reputationsschäden verursachen. Die Fokussierung des Konzerns auf sein Premium-Projekt Special Olympics im CSR-Bereich hat viele Vorteile. Zum einen ist es für ein B2B-Unternehmen, dessen Bekanntheitsgrad in der breiten Öffentlichkeit nicht besonders hoch ist, sehr gut, sich durch ein signifikantes Projekt neben seiner Produktpalette zu positionieren. Zum anderen bündelt die Fokussierung auf ein Haupt-Projekt das Engagement und verhindert so einen Streuverlust. Die Special Olympics Deutschland können so einen positiv besetzten Eckpunkt in der Öffentlichkeit bilden, mit dem man den Konzern verbindet. Allerdings können die Kommunikationsmaßnahmen noch sehr verstärkt werden, damit nicht nur B2B-Kunden erreicht werden. Ziel muss es sein, die gesellschaftspolitische Bedeutung der ABB in der Öffentlichkeit zu stärken, da die Gesellschaft umso mehr Vertrauen fasst, wenn das Unternehmen herausstellt „in welchem Maße [es] beiträgt zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital“ [Herchen 2007, 32].

3.3 Corporate Brand Communication der ABB

Die Marke ABB steht für *Power and Productivity for a better world* und ist im B2B-Bereich schon mehrfach ausgezeichnet worden. Laut Gabriel von der Markenberatung Interbrand vermittelt ABB „durch konsistente Markenführung [...] hohe technische Kompetenz und Leistungsfähigkeit und macht deutlich, welchen Beitrag das Unternehmen zur Lösung globaler Herausforderungen leistet“ [ABB 2014d]. Die drei Markenwerte, die seit 2008 für das Unternehmen stehen, sind „Leading-edge technology, inclusiveness, passion“. Neben der zentralen Fähigkeit, sehr gute Technologiearbeit zu leisten, möchte der Konzern mit den zwei anderen Markenwerten sein gesellschaftliches Engagement und die emotionale Seite des Unternehmens hervorheben.

Als B2B-Unternehmen ist es im besonderen Maße wichtig, langfristig eine starke Marke aufzubauen, da bei einigen Anspruchsgruppen der Irrtum entstehen könnte, starke B2B-Unternehmen bräuchten kein starkes Branding, da die Produkte für sich sprechen. B2B-Kommunikation setzt lediglich den Fokus in einigen Bereichen anders als im B2C-Bereich, ist aber nicht weniger wichtig für den langfristigen Unternehmenserfolg. Für die Betrachtung der ABB hinsichtlich ihrer Corporate Brand Strategie und deren Umsetzung ist es also wichtig, sich die Unterschiede in der B2B- und B2C-Markenführung vor Augen zu halten, um objektiv Best Practises sowie Verbesserungspotenzial herausfiltern zu können:

Hinsichtlich einer integrierten Markenführung konzentriert sich die thematische Integration der ABB, wie eingangs erwähnt (vgl. 3.1), auf einige wenige Kernthemen wie technische Innovationen, Lösungsgeber für nachhaltiges Wirtschaften und nahbarer Premiumpartner für die Special Olympics Deutschland. Die Kernthemen werden thematisch gut integriert und voneinander abgeleitet, sodass bei genauerer Beschäftigung die thematischen Kernpunkte als wiederkehrende, für die Marke stehende, Charakteristika zu identifizieren sind. Weitere Themen einzelner Geschäftsfelder müssen jedoch durch die verschiedenen Gesetzmäßigkeiten der einzelnen Branchen Unterschiede in Strategie und Taktik zulassen, obwohl angestrebt wird, alle Geschäftsfelder gemeinsam unter dem Dach der Unternehmensmarke zu integrieren.

Hinsichtlich des Aufbaus einer Corporate Brand und der Einhaltung eines einheitlichen CD, im Sinne der CI, wird die formale Integration über sämtliche Geschäftsfelder hinweg eingehalten.

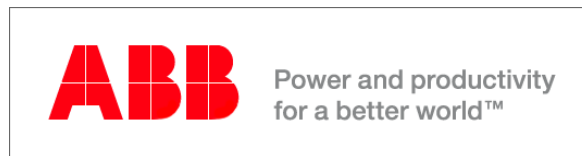


Abbildung 26: Eingetragenes Markenlogo und Claim der ABB
(Quelle: ABB Brand Identity 2011, 7)

Das rote ABB Logo besteht seit dem Zusammenschluss 1988 und soll laut CD-Manual gleichermaßen die starke Herkunft sowie die zukunftsgerichteten Produkte symbolisieren. Der Claim spiegelt die strategische Positionierung der ABB als Anbieter hochintelligenter Technologien bei gleichzeitiger Zuspitzung auf den Sektor Nachhaltigkeit wider.

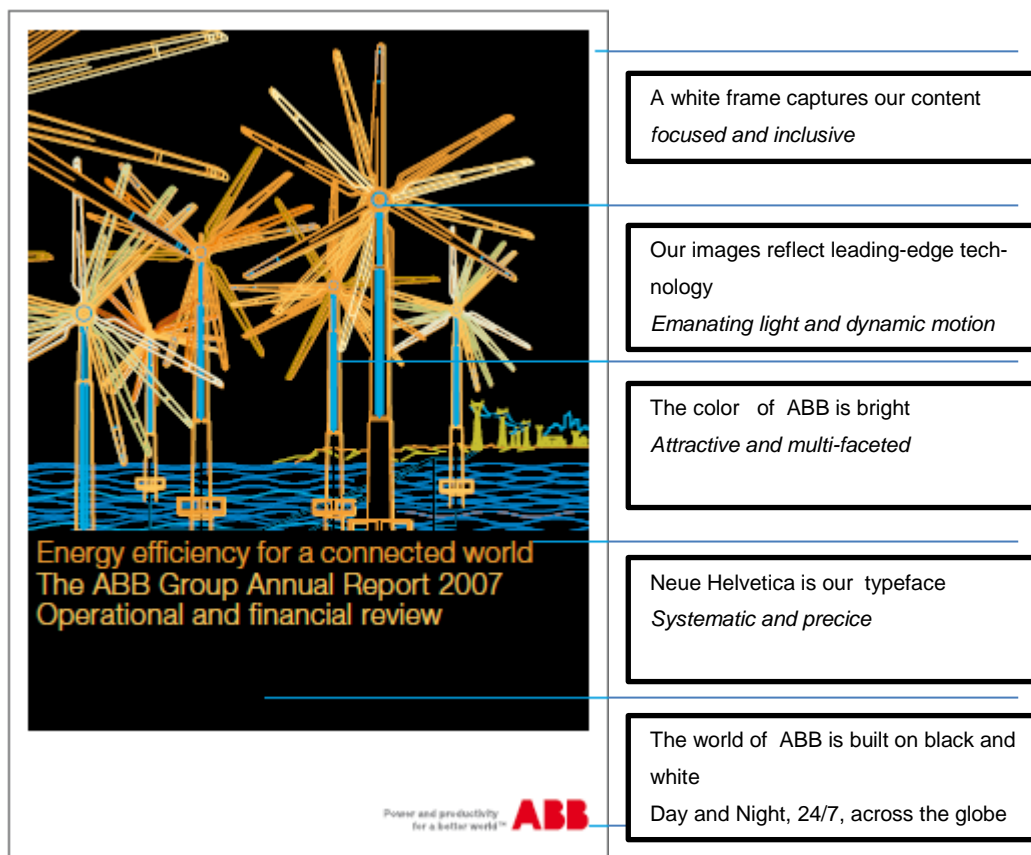


Abbildung 27: The six essentials of the ABB brand identity
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ABB Brand Identity 2011, 5)

Das Corporate Design ist klar und prägnant. Die unterschiedlichen Farben und die klaren Linien intensivieren den modernen Look. Seit dem CD-Relaunch 2011 sind Zeichnungen der Produkte und Einsatzorte der Technologien ein großer Bestandteil der gestalterischen Richtlinien und geben der Marke eine persönlichere Färbung. Werden

die CD-Vorgaben auch in Zukunft für alle Bereiche des Konzerns eingesetzt, ist der formale Wiedererkennungswert gegeben.

Die zeitliche Integration kann hinsichtlich der Abstimmung zwischen einzelnen Kommunikationsinstrumenten innerhalb der Image-Kampagne als gegeben angesehen werden. Durch den abgestimmten Zeitplan sollen sich die Instrumente gegenseitig unterstützen, um insgesamt einen einheitlichen Eindruck bei den angesprochenen Stakeholdern zu hinterlassen und die vermittelten Inhalte besser zu transportieren. Allerdings ist eine flächendeckende kontinuierliche Wiederholung von formalen Botschaften innerhalb eines Kommunikationsinstruments oder Kanals nicht ersichtlich. Aufgrund der vielen verschiedenen Geschäftsfelder mitsamt ihren thematischen Botschaften kann angenommen werden, dass die zu vermittelnden Inhalte zu schnell und zu häufig gewechselt werden, um einen Wiederholungs- und Lerneffekt zu erzielen, durch den der Konzern im Gedächtnis der Stakeholder verankert werden kann.

Für B2B Unternehmen bieten sich andere Wege der Brand Communication an als für B2C Unternehmen. Der indirekte Endkundenbezug durch die mehrstufigen Nachfrageketten erfordert zum einen eine veränderte Auswahl der Kommunikationsinstrumente und zum anderen verlangt die Komplexität der industriellen Produkte häufig nach Experten auf beiden Seiten des Kommunikationsprozesses. Neben dem direkten Vertrieb gibt es vielfältige andere Kommunikationskanäle, mit denen B2B-Kunden in Berührung kommen können. Im Folgenden werden traditionelle und innovative Instrumente der Kommunikationspolitik aufgelistet und nach ihrem Einsatz und ihrer Wirkung analysiert:

PR: Klassische Pressearbeit und PR eignen sich zur Vermittlung komplexer und detaillierter Informationen für eine begrenzte Zielgruppe und lassen Raum für kritische Nachfragen. Im konservativen Industriesektor haben Fachmedien eine hohe Reichweite. Durch geschicktes Agenda-Setting kann die ABB für ihr Unternehmen und ihre Produkte dienliche Issues auch in Bezugnahme auf andere Themengebiete in den Köpfen der Leserschaft positionieren.

Werbung: Klassische Werbemaßnahmen haben im B2B-Bereich meist einen zu hohen Streuverlust bei gleichzeitig hohen finanziellen Ausgaben. Daher ist hinsichtlich klassischer Mediawerbung oder OOH-Maßnahmen die ABB kaum aktiv, was jedoch auch mit der generell ungenügenden Ansprache-Potenzials von B2B-Kunden durch diese Werbemittel zu erklären ist. Printanzeigen sollten aber in jedem Fall in Fachzeitschriften (General- und Specialinterest) geschaltet werden. Sponsoring-Aktivitäten im CSR Bereich können aber gerade für B2B-Unternehmen eine gute Plattform sein, außerhalb

ihres meist komplexen Produktfelds aktiv und sichtbar zu werden. Die ABB konzentriert sich neben anderen Projekten vor allem auf ihr Engagement bei den Special Olympics als Premiumpartner. Weitere Werbemittel wie Product Placement, wie der ABB-Roboter im dritten Film der *Iron-Man*-Reihe, kommen nur singulär zum Einsatz. Guerilla-Marketing-Maßnahmen sind m. E. nicht existent. Auch bieten sich aufgrund des Produktportfolios keine verkaufsfördernden Maßnahmen an.

Eventmarketing: Event- und in diesem Fall Messemarketing ist mit das ergiebigste Kommunikationsinstrument im B2B-Bereich. Der Ausstellungs- und Messeausschuss der deutschen Wirtschaft (AUMA) sieht Messen an zweiter Stelle im Ranking der Kommunikationsinstrumente. Laut dem Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) Branchenbenchmark werden 40 Prozent des verfügbaren Kommunikationsbudgets für Messen und Ausstellungen ausgegeben. Dieser Trend ist seit Jahren ungebrochen und kann auch für ABB bestätigt werden. Die deutsche ABB ist im Jahr durchschnittlich auf rund 35 bis 40 Messen präsent und gibt dafür knapp sieben Millionen Euro an externen Kosten aus. Messen gehören somit für ABB zu den ressourcenintensivsten Kommunikationsprojekten [vgl. ABB 2010, 2]. Insgesamt stellen Messen und Kongresse sehr gute Möglichkeiten zur multisensorischen Markenpräsentation und zum direkten Kundenkontakt dar.

Web/Social-Media/Mobile Communication: Die Branche, in der ABB sich bewegt, ist durch schnellen technischen Fortschritt und Innovationen gekennzeichnet. Daher ist eine Kommunikationsstrategie für die Umsetzung eines medialen Auftritts im Bereich Web/Social-Media/Mobile/Tablet unabdingbar. Neben der Homepage, die als globale Kommunikationsplattform dient, ist der Konzern auf mobile und tablet durch eine eigene App und im Social-Media-Bereich in den gängigen Netzwerken (YouTube, Facebook, Google+, Twitter) aktiv. Auch Blogger in Expertenblogs sind zu wichtigen Stakeholdern geworden. Die ehemalige globale ABB-Kommunikationschefin Haller zum digitalen Wandel und der Rolle in Großunternehmen: „In der Vergangenheit war unsere Kommunikation sehr textlastig. Jetzt werden zunehmend [...] bewegte Bilder und Infografiken [...] immer wichtiger“ [Persoenlich 2013].

Corporate Media: Die Akzeptanz der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Markenaufbau eines B2B-Unternehmens. Starke B2B-Brands führen zu Identifikation und steigern Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Als Employer Brand führen sie zu Loyalität bei bestehenden Mitarbeitern und stärken den Arbeitgeber im *War for Talents* bei potenziellen Mitarbeitern. Die Kommunikation und Informationsvertei-

lung geschieht in Großunternehmen fast ausschließlich über das Intranet und über E-Mail. Wie viele dezentrale und internationale Konzerne hat die ABB ein hohes E-Mail-Aufkommen, was die Kommunikation betrifft. Obwohl es bezüglich der E-Mail-Nutzung Probleme wie Unsicherheit über den Verteiler und Information-Overload entstehen, ist man stark auf dieses Medium fokussiert. Ziel ist es aber, das E-Mail-Aufkommen und Telefonkonferenzen durch ein eigenes Wiki und eine eigene Blogging Plattform zu ersetzen oder deutlich zu reduzieren [vgl. Steinhäuser/Räth 2010].

Wie im vorherigen Kapitel der Thesis bereits behandelt (vgl. 2.3.3.3), hat Stakeholderkommunikation sowohl integriert als auch crossmedial zu erfolgen, um die zunehmend mobilen und differenzierten Zielgruppen erfolgreich zu erreichen. Das Hauptmerkmal crossmedialer Kommunikationskampagnen ist dabei ihr Verweis- und Verlinkungscharakter zwischen den Kommunikationsinstrumenten mit einer übergreifenden Leitidee. Exemplarisch wird nachfolgend die globale Image-Kampagne *for a better world* von ABB aus dem Jahr 2011 auf ihre notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Crossmedialität untersucht:

Notwendige Bedingungen für Crossmedialität:

1. *Durchgängige Leitidee / Big Idea*: „Power and productivity for a better World“
2. *Thematische, formale und zeitliche Integration*: Thematische und formale Integration ist erfüllt, zur Bestätigung der zeitlichen Integration fehlen genauere Informationen.
3. *Kommunikative Vernetzung*: Verschiedene Online-Banner, die fundamentale Fragen zur Energiewirtschaft abdecken, führen auf die Kampagnenplattform, um dort in den Dialog treten zu können. Social Media Accounts posten parallel Inhalte und verlinken auf die Landingpage. Zudem bewirbt die Plattform Fallstudien von ABB, zeigt Auszüge der Printkampagne und Videohighlights.

Hinreichende Bedingungen für Crossmedialität:

4. *Geeignete Medienwahl*: Um die Verbreitung zu erhöhen und die Usability zu stärken, sind Online- und Mobile-Maßnahmen ein gutes Medium. Awareness für die Kampagne liefern zudem Printanzeigen und Darstellung auf Messen.

5. *Interaktionsmöglichkeiten und Aktivierung*: Globale Umfragen zum Thema Energieversorgung auf der Landingpage. Die Umfrage adressierte ausgewählte interne und externe Stakeholder-Gruppen.
6. *Multisensorische Ansprache*: Kampagnenmotive, Grafiken, Ton und Videos
7. *Zielmedium und Konvergenz*: Zentrale Landingpage als globale Kommunikationsplattform.
8. *Mehr- und Nutzwert für die Konsumenten*: Nutzwert durch detaillierte Informationen, Unterhaltungsfaktor niedrig, Survey aber zum Teil nur in englischer Sprache, daher kann es zu Kommunikationsproblemen kommen [vgl. Namics 2014].

Zwischenfazit:

Das Corporate Design und die allgemeine Präsentation der Marke sind gut umgesetzt und der Kerngedanke, für was die Corporate Brand stehen soll, wird vermittelt. Jedoch schafft es die Brand Communication noch nicht, alles thematisch abzubilden, was die Marke leistet und für was die Marke insgesamt steht. Obwohl die Marke einen hohen Stellenwert im B2B-Bereich hat und dieser auch vorrangig zu betrachten ist, wird eine generelle Steigerung des Bekanntheitsgrades in der allgemeinen Öffentlichkeit langfristig zu einem Imagegewinn und Erfolgen im Employer-Branding und in der Neukunden-Akquise führen. Das Corporate Design, die verwendeten Kommunikationsinstrumente und die crossmediale Vernetzung bilden hierfür bereits eine gute Ausgangsbasis. Eine kontinuierliche Intensivierung der Kommunikationsmaßnahmen, die eine hohe Visibility in der Öffentlichkeit erreichen, würde langfristig eine große Wirkung erzielen. Das Markenimage muss demnach also so konstruiert und positioniert werden, dass die Unternehmensmarke langfristig von Stakeholder- und Öffentlichkeitsseite als einzigartig und differenziert erlebt wird.

3.4 ABB-Statement und Resümee

ABB-Interviewpartner: Klaus Treichel, Leiter Unternehmenskommunikation Deutschland und Zentraleuropa (Das Interview wurde am Mittwoch, den 02. Juli 2014 am ABB Standort Mannheim geführt):

1. GZ: „*Wie sehen Sie die zunehmende Bedeutung von Sustainability und Branding Themen in der Industrie und Energiebranche im Hinblick auf den Erfolg der Unternehmensmarke?*“

KT: „Sustainability-Themen, wie sie zunehmend von der Gesellschaft verlangt werden, müssen Teil der Unternehmenskultur werden, um authentisch zu sein. Die drei Markenwerte von ABB sind *Leading-edge technology, inclusiveness and passion*. Ein Beispiel ist die langjährige Premium-Partnerschaft zwischen ABB und den Special Olympics Deutschland: Wir bringen damit unsere Leidenschaft für Inklusion zum Ausdruck. Für uns ist das also nicht nur ein Anlass für Corporate Social Responsibility, zusätzlich schlagen wir auch eine Brücke zu unserer Markenpositionierung.“

2. GZ: „*Wie skizzieren Sie die Zukunftsentwicklung der Unternehmenskommunikation in industriellen Großunternehmen, welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie?*“

KT: „Globales Kommunikationsmanagement wird in Zukunft immer wichtiger. In der digitalen Welt muss es industriellen Großunternehmen wie ABB gelingen, die Vielfalt der Themen mit der neuen Vielfalt der Kanäle in Einklang zu bringen und mit einer Stimme zu sprechen. Hierzu sind Transparenz und offene Kommunikation der Schlüssel.“

Nach der vorherigen Analyse und auf Basis des selbstgeführten Interviews ist abschließend zu konstatieren, dass im B2B-Bereich in erster Linie die Produktperformance stimmen und daher der Fokus auf den *hard facts* liegen muss. Insbesondere bei technisch anspruchsvollen Produktionsprozessen sind Qualitätsmängel durch das aufgebaute Markenimage nicht zu kompensieren. Eine emotionale Differenzierung entsteht aber eben oftmals durch die Wirkung starker B2B-Marken [vgl. Different 2013]. Daher ist eine Steigerung des Bekanntheitsgrads auch bei Konzernen, die nicht den Endverbraucher als Käufer anvisieren, wie der ABB, langfristig gesehen von Vorteil. Die Maßnahmen, mit denen dies erreicht werden kann, sollten aber relativ kostengünstig geplant werden und keine zusätzlichen Etats beanspruchen. Ansonsten stehen finanzieller Aufwand und Streuverlust in keinem Verhältnis. Die bereits implementierten Kommunikationsmaßnahmen im B2B-Bereich wie Messemarketing, PR und Web/Social-Media bilden weiterhin die Leitinstrumente.

4 Ergebnisse und Erfolgsfaktoren

Kosten- und Wettbewerbsdruck, kurze Produktlebenszyklen und striktes Controlling beherrschen zunehmend Unternehmen und Institutionen. Vor diesem Hintergrund stellen sich Kommunikationsverantwortliche immer häufiger die Frage nach dem wirtschaftlichen Sinn einer Intensivierung der Investitionen in die Kommunikation der eigenen Unternehmensmarken. Große wie kleine Unternehmen sehen sich außerdem durch die Megatrends der Globalisierung, Digitalisierung sowie der veränderten Anspruchshaltung der Stakeholder und dem generellen Wertewandel innerhalb der Gesellschaft mit neuen Herausforderungen als auch Chancen gegenüber. Im Folgenden werden die Ergebnisse dieser wissenschaftlichen Arbeit zum Thema der strategischen Unternehmenskommunikation in industriellen Großunternehmen zusammengefasst. Die Thesis schließt mit einer Übersicht der ermittelten Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.

Die Bedeutung, die Rolle und die Aufgaben der Unternehmenskommunikation haben sich in den letzten Jahrzehnten massiv verändert und wandeln sich immer noch. In solchen Spannungsfeldern kommt der Unternehmenskommunikation eine besondere Navigations- und Mediationsfunktion zu. Zusätzlich wird der Wert von Unternehmenskommunikation hinsichtlich einer erfolgreichen Unternehmensführung auf eine höhere Stufe gestellt. Veränderungen in der Unternehmenspraxis, die kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmensbild und die Dialogbereitschaft mit der Öffentlichkeit müssen in adäquater Weise nach außen wie nach innen kommuniziert werden. Auch Sustainability und Branding Themen werden aus diesen Gründen immer wichtiger und müssen an die Unternehmenskultur entlang der kompletten Wertschöpfungskette angepasst werden, um langfristig eine einzigartige Markenpositionierung des Unternehmens zu erreichen. Kommunikationsfachleute fungieren daher immer mehr als Manager von Kommunikation, die durch einen systematischen Prozess der Analyse, Strategie, Taktik und Kontrolle gezielt Inhalte, mittels multisensualer Ansprache in crossmedialen Kampagnen, an ihre Stakeholder vermitteln.

Bruhn bekräftigt diese neue Gewichtung der Unternehmenskommunikation, wenn er „einer dialogorientierten Kommunikation, der Vielfalt der Kommunikationsinstrumente sowie den steigenden Effizienzforderungen an die Kommunikation als strategischem Wettbewerbsfaktor Rechnung trägt“ [Bruhn 2011, V]. Schlussendlich lassen sich nach der vorangegangenen Beschäftigung mit dem Feld der strategischen Unternehmens-

kommunikation in Großunternehmen folgende Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen ableiten:

- *Systematische Kommunikationskonzeption:* Ein systematischer Prozess der Analyse, Strategie, Taktik und Kontrolle ermöglicht eine effektive Stakeholderkommunikation. Durch eine durchdachte Konzeption mit permanenter Analyse und Kontrolle wird die Kommunikationsstrategie optimiert und Ressourcen effektiv genutzt und somit an die kommunikativen Herausforderungen der Zukunft angeglichen.
- *Integrierte Kommunikation:* Die thematische, formale und zeitliche Abstimmung sorgt für die Entwicklung einer widerspruchsfreien Kommunikationseinheit, die sämtliche Quellen der Markenkommunikation bündelt, um ein konsistentes Erscheinungsbild der Unternehmensmarke zu vermitteln. Insgesamt bietet das Prinzip der integrierten Kommunikation ein in sich geschlossenes System mit großem Identifikations-, aber auch Individualisierungspotenzial.
- *Crossmedialität:* Eine vernetzte Kommunikationsstrategie mit Verweis- und Verlinkungscharakter zwischen den Kommunikationsinstrumenten mit einer übergreifenden Leitidee erhöht die Reichweite und den Wiedererkennungswert. Die Ansprache erfolgt vernetzt, interaktiv und multisensorisch und bietet dem Konsumenten einen klaren Mehrwert. Crossmedial ausgerichtete Kommunikation wirkt ganzheitlich in verschiedenen Lebensdimensionen auf die gewünschten Zielgruppen ein.
- *Multisensuales Branding:* Kommunikation auf mehreren Sinnesebenen steigert die Intensität und die Erlebnisqualität. Die Reichhaltigkeit von Markenerlebnissen durch unterschiedliche Wahrnehmungsreize bietet die Chance auf in sich stimmige und unverwechselbare Markenidentitäten.
- *Emotionale Differenzierung:* Unternehmen brauchen starke Marken, um rationalen Argumenten emotionale Differenzierungskraft zu verleihen. Der Fokus der Marke wird neben den rationalen Produktinformationen auf eine freie, noch nicht besetzte emotionale Position in den Köpfen der Zielgruppen gelegt, der emotionale Mehrwert der Marke überzeugend kommuniziert und dadurch eine einzigartige emotionale Aura kreiert.

- *Aufmerksamkeitsmanagement:* Die für ein strategisches Aufmerksamkeitsmanagement wichtigen News-Faktoren (Fokussierung, Konkretisierung, Aktualisierung, Personalisierung, Aktivierung, Reduktion der Komplexität, Emotionalisierung und Visualisierung) bilden zusammen einen starken Awareness-Faktor. Wird dieser erfolgreich in die Kommunikationskampagne integriert, trägt er maßgeblich dazu bei, eine Marke oder Unternehmen in die Öffentlichkeit zu bringen oder eine bereits bekannte durch Präsenz und Wiederholung in den Köpfen der Zielgruppe zu verankern.
- *Enge Anbindung an Corporate Identity und Unternehmensstrategie:* Eine enge Anbindung von Kommunikations- und CI- bzw. Unternehmensstrategie liefert ein konsistentes und authentisches Corporate Image. Je mehr das Unternehmen als Ganzes erscheint, handelt und kommuniziert, desto positiver und glaubwürdiger wird es wahrgenommen. Das Corporate Image - also das Vorstellungsbild im Kopf der Zielgruppen – wird maßgeblich durch die Einstellungen, Erwartungen und Emotionen, die die Öffentlichkeit dem Unternehmen entgegenbringt, gebildet.
- *Unterstützung von Innovationsprozessen:* Marken setzen durch Faszination, Kreativität, Originalität und Emotionen immer wieder Trends. Das Unternehmen positioniert sich durch die Bereitstellung von Know-How und Expertise außerhalb des Produktportfolios als Innovator der Zukunft. Kommunikationsmanager agieren somit als Idea-Generator und Expert Publisher und initiieren und beschleunigen so Innovationsprozesse.
- *Good Feeling:* Starke Marken sind wichtig, um die *richtige Entscheidung* durch ein *gutes Gefühl* zu bestätigen. Marken kristallisieren sich – meist unterbewusst und vom Konsumenten nicht klar nachvollziehbar - als das Ergebnis vielfältiger Wahrnehmungen und Einschätzungen heraus, die mit dem ganzheitlichen Erleben einer Marke im gesellschaftlichen Kontext einhergehen.
- *Erreichung der Licence to Operate:* Durch strategische Kommunikation werden Stakeholder von gewissen Themen überzeugt und die allgemeine Zustimmung der Öffentlichkeit für das unternehmerische Handeln per se geschaffen. Kommunikation und unternehmerisches Handeln rücken zusammen, um Legitimation durch Kommunikation zu erreichen.

Die ermittelten Erfolgsfaktoren für erfolgreiche strategische Kommunikation in Großunternehmen sind in der folgenden Abbildung noch einmal visualisiert dargestellt:

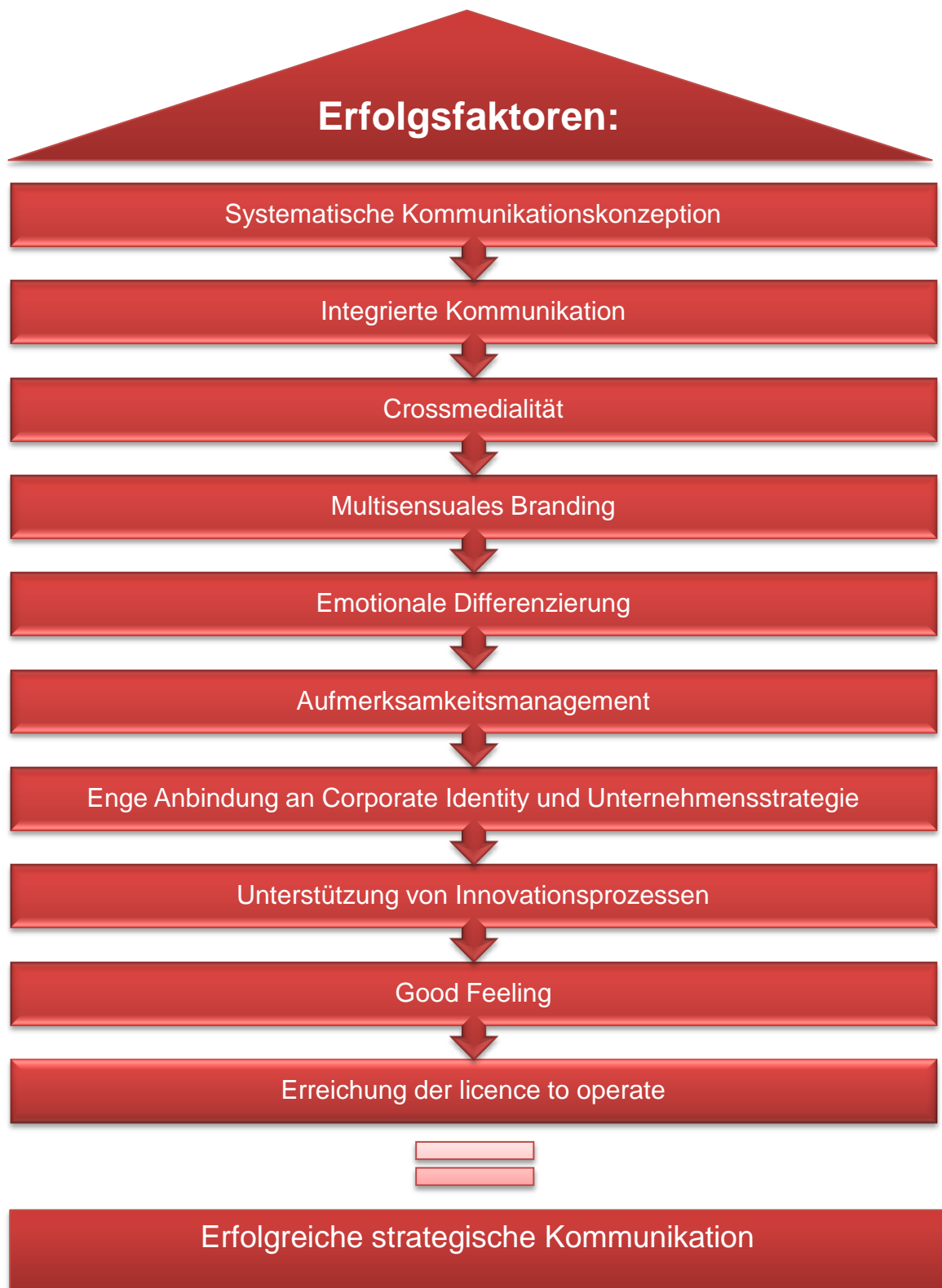


Abbildung 28: Visualisierte Darstellung der Erfolgsfaktoren
(Quelle: Eigene Darstellung)

Literatur- und Quellenverzeichnis

Aachener Stiftung Kathy Beys (2014): Lexikon der Nachhaltigkeit. NGO. Nichtstaatliche Organisationen. URL: www.nachhaltigkeit.info/artikel/nro_ngo_560.htm (27.05.2014)

ABB (2010): Integrierte Messeevaluation bei ABB Deutschland. Mannheim.

ABB (2014a): Who we are - ABB in brief. URL: www.new.abb.com/about/abb-in-brief (30.06.2014)

ABB (2014b): Stakeholder relations. Engaging to create business value. URL: www.abb.com/cawp/abbzh258/735dab16edeb9e80c125785c007c837e.aspx (29.06.2014)

ABB (2014c): ABB Sustainability Strategy. URL: www.abb.de/cawp/abbzh258/a37b4cecd9b2d3e7c125733f004cc795.aspx (30.06.2014)

ABB (2014d): ABB als wertvollste Business-to-Business-Marke der Schweiz anerkannt. URL: www.abb.de/cawp/seitp202/841d502ef9f6665ac1257cd8003dec6c.aspx (30.06.2014)

ABB Brand Identity (2011): ABB basic elements. The foundation of our visual identity. Zürich.

Baetzgen, Andreas (2011): Brandplanning. Starke Strategien für Marken und Kampagnen. Stuttgart.

BASF (2014): BASF Bericht 2013. Ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Leistung. Ludwigshafen.

Becker, Wolfgang (2000): Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge Nr. 125. Wertorientierte Unternehmensführung. Bamberg.

brands & values (2014): Stakeholder Management. URL:
www.brandsandvalues.com/stakeholder-management.html (14.05.2014)

Bruhn, Manfred (2011): Unternehmens- und Marketingkommunikation. München.

Chase, William (1977): Public Issues Management. The New Science. In: Public Relations Journal 33/1977. 25 - 26.

Conrads, Sonja/Lang, Angela/Lorenz, Dieter (2003): Kommunikation und Management. Karlsruhe.

Designfragen (2014): was ist ein Corporate Design. URL:
www.designfragen.de/corporate-design/was-ist-ein-corporate-design (12.06.2014)

Deutsche Bank (2014): Unternehmerische Verantwortung. Bericht 2013. Frankfurt am Main.

Deutsche Public Relations Gesellschaft (2014): Definition Public Affairs.
URL: www.dprg.de/Profile/Public-Affairs/4 (20.05.2014)

Deutsches Institut für Public Affairs (2014): Arena-Analyse. Umfeld-Analyse. Berlin.

Different (2013): Die 3 großen Irrtümer der Markenführung im b2b-Bereich. Berlin.

Gessler, Michael (2012): Kompetenzbasiertes Projektmanagement. Nürnberg.

Global Reporting Initiative (2014): Über die Global Reporting Initiative. URL:
www.globalreporting.org/languages/german/Pages/default.aspx (31.05.2014)

Global Reporting Initiatives (2011): Sustainability Reporting Guidelines 3.1. URL:
www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3.1-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf
(31.05.2014)

Göbel, Elisabeth (2006): Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. Stuttgart.

Hauff, Volker (1987): Unsere Gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Geven.

Herchen, Oliver (2007): Corporate Social Responsibility. Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen. Norderstedt.

Ingenhoff, Diana/Röttger, Ulrike (2008): Issue Management. Ein zentrales Verfahren der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden.

Jäckel, Michael (2008): Medienwirkungen. Ein Studienbuch zur Einführung. Wiesbaden.

JP Kommunikation (2006): Strategisches Issues Management. Die sechs wichtigsten Handlungsfelder. URL: www.jp-kom.de/news-archiv/news-archive/news/newsdetailed0603_strat-issue-management.html (22.05.2014)

Kalt, Gero/Kinter, Achim/Kuhn, Michael (2009): Strategisches Issues Management. Vom erfolgreichen Umgang mit Krisen und Profilierungsthemen. Konzepte, Implikationen, Best Practises. Frankfurt am Main.

Kluckhohn, Clyde (1951): Values and value-orientations in the theory of action. Cambridge.

Knödler-Bunte, Eberhard/Schmidbauer, Klaus (2004): Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren. Potsdam.

Kommission der europäischen Gemeinschaften (2001): Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel.

Köppl, Peter (2005): Arena-Analyse. In: Althaus, Marco (Hrsg.): Handlexikon Public Af-

fairs. Berlin. 12-16.

Kovar, Andreas/Mayrbäurl, Cornelia/Osztovcics, Walter (2014): Arena Analyse 2014. Aufstand der Werte. Im Spannungsfeld von Sinnsuche und Pragmatismus. Wien.

Kreyher, Volker (2014): Vorlesungsskript. Kommunikationspolitik. Crossmedia. Mannheim.

Kuhlen, Beatrix (2005): Corporate Social Responsibility. Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales. Entwicklung, Initiativen, Berichterstattung, Bewertung. Baden-Baden.

Lexikon der Nachhaltigkeit (2013): Greenwashing. URL:
www.nachhaltigkeit.info/artikel/greenwashing_1710.htm (31.05.2014)

Lyczek, Boris/Schmid, Beat (2007): Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung. In: Meckel, Miriam/Schmid, Beat (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden. 5-129.

Mahrtdt, Niklas (2009): Crossmedia. Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen. Wiesbaden.

Mann, Erika (2008): Die Rolle der NGOs in der Politik. URL:
www.erikamann.com/themen/europaszukunftsthe/zwischenbrsselundb/dierollederngosind (28.05.2014)

Namics (2014): ABB. better world. Globale Kommunikationsplattform.URL:
www.namics.com/kunden/referenzen/abb-better-world/ (01.07.2014)

Navos (2014): Issue-Management. Themen setzen und Ziele erreichen.URL:
www.navos.eu/wpcontent/uploads/2014/01/Issue_Management.pdf (21.05.2014)

Persoenlich (2013): Erfolgreiche Frauen. Interview mit ABB-Kommunikationschefin Clarissa Haller. URL: www.persoenlich.com/news/prcorporate-communication/erfolgreiche-frauen-interview-mit-abb-kommunikationschefin-clarissa#.U7NHnLHV_1U (27.06.2014)

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2014): Deutscher Corporate Governance – Kodex. URL: www.dcgk.de/de/kodex/aktuelle-fassung/praeambel.html (29.05.2014)

Reisinger, Claudia (2014): Kommunikationsinstrument Werbung. URL: www.texter-in.at/themen/kommunikationsinstrument-werbung.php#_ftn14 (29.06.2014)

Röttger, Ulrike (2007): Kampagnen planen und steuern. Inszenierungsstrategien in der Öffentlichkeit. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden. 381-396.

Schmidbauer, Klaus (2012): Stakeholder und Zielgruppen - eine Sichtung. URL: www.konzeptionerblog.typepad.com/konzeptionerblog/2012/12/stakeholder-und-zielgruppen-eine-sichtung.html (14.05.2014)

Siermann, Luca (2013): CSR auf Champions League Niveau. ABB und die Special Olympics. URL: www.indivisio.de/959/csr-auf-champions-league-niveau-abb-und-die-special-olympics/ (30.06.2014)

Steinhäuser, Melanie/Räth, Philip (2010): ABB AG. Blog und Wiki in der Unternehmenskommunikation. URL: www.de.scribd.com/doc/26624211/ABB-AG-Blog-und-Wiki-in-der-Unternehmenskommunikation (02.07.2014)

Stiftung Weltethos (2014): Stakeholder Value. URL: www.global-ethic-now.de/gen-deu/lexikon/daten/inhalt_00.php?show1=s&show2=560 (14.05.2014)

Top-Arbeitgebermarke (2014): Employer Branding. URL: www.top-arbeitgebermarke.de/ueber-employer-branding/was-ist-employer-branding (14.06.2014)

United Nations Global Compact (2014): Was ist der Global Compact? URL:

www.unglobalcompact.org/Languages/german/index.html (14.05.2014)

Volkswagen (2014): Nachhaltigkeitsbericht 2013. Wolfsburg.

Wenzlaff, Carsten (2014): Lobbyismus. URL: www.lobbyismus.karsten-wenzlaff.de/index.php/Einleitung (28.05.2014)

Zerfaß, Ansgar (2004): Die Corporate Communications Scorecard – Kennzahlensystem, Optimierungstool oder strategisches Steuerungsinstrument. URL: www.communicationcontrolling.de/fileadmin/communicationcontrolling/pdf-fachbeitraege/Zerfass-CCS-April2004.pdf (19.05.2014)

Zerfaß, Ansgar (2009): Immaterielle Werte und Unternehmenskommunikation. Herausforderungen für das Kommunikationsmanagement. In: Möller, Klaus/Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte. Bewertung, Berichterstattung und Kommunikation. Stuttgart. 23-47.

CD-Verzeichnis

A PDF

B DOC

C INTERNETQUELLEN, DOKUMENTATION

Lebenslauf

Persönliche Daten:

Name: Gesa Zerwas

Anschrift: Konrad-Adenauer Straße 32
63303 Dreieich
0176-70626012
gesazerwas@hotmail.com



Geburtsdatum und Ort: 08. August 1988, Offenbach am Main

Staatsangehörigkeit: Deutsch

Studium:

Seit 10/2012: EC Europa Campus Karlsruhe/Hochschule Mittweida
Master of Science: Industrial Management
Studienrichtung: Spezielle Kommunikation
Event-Sport-Gesundheit

10/2008 – 06/2011: Johannes Gutenberg-Universität Main
Philosophie und Europäische Literatur
Bachelor of Arts am 30.06.2011, Abschlussnote: 1,6

Schulische Ausbildung:

08/2000 – 06/2008: Ricarda-Huch-Schule (Gymnasium), Dreieich
Abitur am 05.06.2008, Abschlussnote: 2,3

08/1996 – 07/2000: Erich-Kästner Grundschule, Dreieich

Berufserfahrung:

- 09/2013 – 3/2014: Praktikum im Bereich Internal Communications,
Communication, CSR & Public Affairs
Deutsche Bank, Frankfurt am Main
- Seit 01/2013: Koordination der Pressearbeit und Team-Assistenz
bei BZ-Look, Boutique und Online-Shop, Dreieich
- 11/2011 – 07/2012: Praktikum im Bereich PR/Corporate Communications
Werbeagentur Leo Burnett, Frankfurt am Main

Qualifikationen:

- EDV-Kenntnisse: MS-Office Word (sehr gut)
MS-Office PowerPoint (sehr gut)
MS-Office Excel (gut)
Adobe Photoshop (Grundlagen)
CMS Red Dot (gut)
Lotus Notes (sehr gut)
- Sprachen: Deutsch (Muttersprache)
Englisch (sehr gute Kenntnisse)
Französisch (Grundkenntnisse)

Interessen:

- Seit 09/2002: Erwerb der Trainer- und Kampfrichterlizenzen,
sowie spätere Leitung der Rhönradsparte
der STG 1848 e. V.
- Seit 08/1996: Rhönradturnen in der STG 1848 e. V.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname